

Digitized by the Internet Archive  
in 2022 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115526055>









222

JUL 25 2000

CAL  
EA160  
-C16

## locations in Canada

Newfoundland  
TD Place  
Suite 702  
140 Water Street  
St. John's, Newfoundland  
A1C 0H6

New Brunswick  
Frederick Square  
Suite 470  
77 Westmorland Street  
Fredericton, New Brunswick  
E3B 6Z3

Nova Scotia  
CBC Building  
Suite 101  
1809 Barrington Street  
Halifax, Nova Scotia  
B3J 3K8

Quebec  
Public Services and  
Certificate of Identity  
Place du Centre  
Level 2  
200 Promenade du Portage  
Hull, Québec  
J8X 4B7

Place Saint-Michel  
Suite 302  
3885 Harvey Boulevard  
Jonquière, Québec  
C7K 9B1

2550 Daniel-Johnson Boulevard  
Suite 300  
Laval, Québec  
H7T 2K5

Comptoir Guy-Favreau  
Suite 215, West Tower  
200 René-Lévesque Boulevard W  
Montréal, Québec  
H2Z 1K4

Belle Cour Tower  
Place de la Cité  
4th Floor, Suite 2410  
2600 Laurier Boulevard  
Sainte-Foy, Québec  
C1V 4M6

Suite 112  
3300 Chemin Côte Verme  
Saint-Laurent, Québec  
H4R 2B7

Ontario  
Brampton Civic Centre  
Suite 305  
150 Central Park Drive  
Brampton, Ontario  
L6T 2T9

Standard Life Building  
Suite 330  
120 King Street West  
Hamilton, Ontario  
L8P 4V2

Canada Trust Centre  
Suite 501  
55 King Street West  
Kitchener, Ontario  
N2G 1B9

Government of Canada Building  
Suite 803  
451 Talbot Street  
London, Ontario  
N6A 5C9

Royal Bank Building  
Suite 421  
5001 Yonge Street  
North York, Ontario  
M2N 0P6

C.D. Howe Building  
Level C-3, East Tower  
240 Sparks Street  
Ottawa, Ontario  
K1P 6C9

Landmark Building  
6th Floor  
43 Church Street  
St. Catharines, Ontario  
L2R 7E1

200 Toss Centre Court  
Suite 828  
Scarborough, Ontario  
M1P 4X8

Royal Insurance Building  
Suite 302  
28 Cumberland Street North  
Thunder Bay, Ontario  
P7A 4P9

First Century Tower  
Suite 1100  
438 University Avenue  
Toronto, Ontario  
M5G 2G8

CIBC Building  
Suite 504  
100 Ouellette Avenue  
Windsor, Ontario  
N9A 6T3

Manitoba  
200 Graham Avenue  
Suite 910  
Winnipeg, Manitoba  
R3C 4L5

Saskatchewan  
1800 Hamilton Street  
Suite 350  
Regina, Saskatchewan  
S4P 3C2

Federal Building  
Suite 405  
101-22nd Street East  
Saskatoon, Saskatchewan  
S7K 0E1

Alberta  
Harry Hayes Building  
Suite 254  
200-4th Avenue SE  
Calgary, Alberta  
T2G 4K3

Canada Place Building  
Suite 160  
9700 Jasper Avenue  
Edmonton, Alberta  
T5J 4C3

British Columbia  
Custodian Landmark Building  
Suite 405  
15127-100th Avenue  
Surrey, British Columbia  
V3R 9P4

Securix Centre  
Suite 200  
757 Hastings Street West  
Vancouver, British Columbia  
V6C 1A1

Canwest House  
Suite 228  
816 Government Street  
Victoria, British Columbia  
V8W 1W9

Mailed-in Applications  
Passport Applications  
Passport Office  
Department of Foreign Affairs  
Ottawa, Canada  
K1A 0G3

Certificate of Identity and  
Refugee Travel Documents  
Passport Office  
Department of Foreign Affairs  
and International Trade  
Ottawa, Canada  
K1A 1L2

## our values

### Quality Service

We provide quality service that meets or exceeds the expectations of the Canadian public.

### Quality People

We are committed to recruiting and training quality people.

### Integrity

We provide travel documents that enjoy high international reputation and respect.

### Security

We continuously focus on the security of the travel document and its production process.

### Cost Effectiveness

We deliver travel documents to the Canadian public with the highest regard for cost effectiveness.

### Efficiency

We focus on efficiency and sound management in the provision of our services.

### R & D

We invest time, effort and resources in research to develop the product and the production process technology.

### Recognition of Achievement

We encourage and recognize high standards of achievement in our employees.

## our service standards

### Price

The passport fee recovers costs for all travel documents with the highest regard for cost-effectiveness and security.

### Waiting Time

The average waiting time for service is 20 minutes. According to recent data, 85 % of all clients are served within 30 minutes.

### Turnaround Time

The average time to process an application submitted by mail is 10 working days; five working days if submitted in person.

Number of Steps in the Passport Office  
Candidates applying for a passport in person generally make two steps to the Passport Office: one to submit an application, and the other to pick up a passport.

### Examination Time

The average time to examine an application is five minutes if all application requirements are met.

### Availability

The standard is to serve 85 % of our clients in person. There are 31 points of service, including 28 issuing offices, Certificate of Identity/Refugee Travel Documents, Official Travel and mail-in services. In the recent past, only about 15 % of all applications processed in Canada were submitted by mail.

### Convenience

All Passport Offices are in buildings with parking available and in buildings that are accessible to persons with a disability.

### Hours of Service

The minimum daily number of hours of service to the public is 7.5. Some issuing offices remain open to the public up to 9.5 hours. Automated telephone response provides answers to most frequently asked questions 24 hours a day.

### Security of Document

The Passport Office is attentive to the fact that Canadian passports are a preferred target for people who want to benefit from its international reputation. The five-year validity period confers with the life of the design of the document, enabling us to take advantage of new leading edge security technologies to be incorporated into our passports.

Conformance with International Standards  
All travel documents issued by the Passport Office conform to or exceed international specifications concerning the format, size and integrity of international travel documents.

### Serviceability

In Canada the Passport Office provides emergency services after office hours, on weekends and on statutory holidays. When a passport is lost abroad, an emergency passport is issued.

### Protection of Personal Information

All personal information concerning applicants is protected.

### Service to the Public

All employees of the Passport Office dealing with the public provide courteous, helpful, kind and empathetic service.

Communication with the Public  
The Passport Office offers bilingual services as well as TTD/TTY services for the deaf. Applications are also available in braille and in a digitized format for persons with a visual impairment. The Passport Office provides a toll-free Touch-Tone information service 24 hours a day, 7 days a week. Service representatives are available Monday through Friday from 9:00 a.m. to 5:00 p.m. local time. The CEO responds to all written correspondence from the public within 30 working days.

### Performance of Document

All travel documents issued by the Passport Office are internationally respected.

### Responsiveness of Examiners

Examiners are empowered to resolve complex issues at the time of examination.

### Competence of Examiners

Examiners meet the professional and security requirements set by the Passport Office.

### Recognition of Employee Service

Superior employee service is recognized and rewarded.



Passport Bureau des  
Offices passaports

An agency of the Department of  
Foreign Affairs and International Trade

Canada

9798

THE PASSPORT OFFICE OF  
CANADA ANNUAL REPORT

# CROSSING BORDERS





22



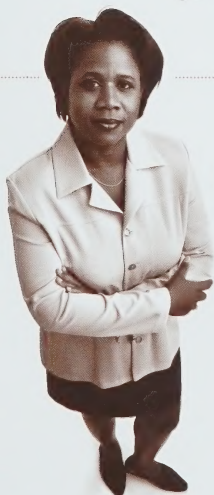
26



# contents

4	VISION & MISSION STATEMENTS	COST-EFFECTIVENESS	22
6	CEO'S MESSAGE	OUR PEOPLE	26
8	INTRODUCTION	OTHER DEPARTMENTS AND GOVERNMENTS	30
12	SECURITY	PERFORMANCE INDICATORS	34
16	QUALITY OF SERVICE	FINANCIAL STATEMENTS	38

16



30







## Strategic imperatives...

Exploit the concept of Alternative Service Delivery to its full potential in order to reduce duplication and costs, achieve government-wide goals, and attract new alliances that leverage our core competencies.

Provide management with the necessary skills, information and processes in order to strengthen the decision-making capabilities of the Passport Office.

Accelerate the application of technology to our processes to ensure that employees at all levels have the tools and information they need to operate in a rapidly changing environment.

Re-engineer the application process in order to reduce impositions on our clients.



# CEO's message

As we approach the year 2000, we become more aware that change is, and will continue to be, a constant in our lives.

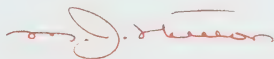
We are expected to deal with it, to continue to provide our services, and to adapt quickly and efficiently. The year 1997-98 found us entering into new territories and coming face to face with some interesting challenges.

In addition to the ice storms, the postal strikes, and other high profile issues, the Passport Office had to meet even greater challenges. We had to constantly redefine who we were, how we did business, and how we were going to improve. We had to cross over boundaries and test and retest pilot services, application processes, systems and operational plans.

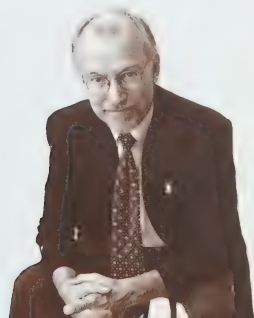
This year, we've implemented many of the goals outlined in our business plan and our strategic planning documents...but this is only the first step. Strategic planning can only be useful if everyone is involved, not just senior management. While planning provides us with vision, the footwork is done by our people, and each of us must contribute to the improvement of services, processes and plans.

The success we enjoyed in 1997-98 has made us aware that the only way to improve our services is to understand all our components, our strengths and our weaknesses. We are on our way to doing that. We have also tried to promote team and employee values, and we are being recognized as a model of good business management.

That we were able to achieve so much and still be able to provide our clients with the same or better level of service during a year of higher demand is evidence of the dedication and competence of Passport Office staff. Well done.



MICHAEL J. HUTTON - CEO







On the surface, we must provide cost-effective and efficient services to each and every applicant, from the rushed business traveller, to the grief stricken, from the honeymooner, to the diplomat. From their perspective, the quicker the better. But with each and every passport, we must apply various procedures through a number of steps to ensure the safety of the individual and the country. Security, for example, involves verifying the identity of the applicant and the integrity of the supporting documentation, but it also means producing a highly secure document that reflects the traveller's identity accurately, and that can be recognized and accepted worldwide. The document itself must be of the highest quality and integrity, so as to be protected against illegal uses. It involves confidential and classified processes from the design stage right through to the printing stage. Without these steps, criminal activities would increase dramatically and bring danger to everyone's doorstep.

#### f y i

*When passports are checked at the border, one thing that is considered by foreign customs is the security and quality of the entitlement process. The quality of Canadian passports and the integrity of the security and entitlement process are well known to foreign customs agents and Canadians are readily approved for entry abroad. This year, the Passport Office, in coordination with law enforcement and other departments, investigated 200 cases of passport abuse or misuse which were stopped at the entitlement process. These investigations have resulted in formal refusals of service and revocation of passports.*

With 28 offices across Canada, and services provided to remote areas, we need to be able to maintain secure information sharing systems, and the ability to review and process documentation across the country...a Canadian can expect the same quality of service from the Passport Office wherever he or she may live. At the same time, these services are expected to be efficient and cost-effective, and sometimes services must be provided over the weekend or within short periods of time. To fulfill our mandate, we often have to work closely and communicate with other governments and other departments to respond to security issues, or even have a passport waiting for the applicant at the airport. We provide these services to Canadians around the globe, and to missions abroad, in order to support Canadian interests.

It all starts with one application, and soon it ripples and spreads into so many domains and responsibilities, like a pebble that strikes the still surface of a pond. The impact of our services, like our clients, travels around the world.

This year, we provided 1,517,838 passports, and each passport issued had to be flawless.

The Passport Office issues the 24-page passport, the most commonly requested passport, as well as Diplomatic, Special, Emergency and 48-page regular passports, Certificates of Identity, and Refugee Travel Documents. The Passport Office is responsible for revoking, withholding, recovery and use of all of these documents, and provides guidance to missions issuing passports abroad. All of these matters and other issues relating to Canadian travel documents are supervised by the Passport Office, as defined by the Canadian Passport Order. We invest great pride, care and commitment in this process.

This year, 1997-98, was another year of change, of adaptation, and of overall improvement. The Passport Office was successful in many areas, and piloted many projects and initiatives, all aiming at five key sections. The first three are intricately interwoven: security,

quality of service and cost-effectiveness. These three areas are constantly used as a measurement of our success. The fourth and fifth areas of concern, which are very important to our goals, are difficult to measure. The fourth: to acknowledge the importance of our people, who, in turn, make our organization a recognizable and respected success. The fifth: to strive towards interdepartmental and intergovernmental cooperation.

From ice storms to postal strikes, this year challenged us, but we have yet again managed change effectively. We have weathered minor storms and we have lead the Passport Office into unknown territory with greater achievements in technology, security, financial administration, organization, human resources, financial planning and new services. Through effective development, refinement and consistent improvements, the effective management of the five elements has had a direct influence on our success as an organization.

#### OUR TRAVEL DOCUMENT SERVICES

Most Canadians are familiar with the blue 24-page passport. It is currently issued to over six million Canadian citizens and is used for occasional travel, such as vacations and business trips. It accounts for 98 percent of all travel documents issued. The passport is valid for five years. Children under 16 may be added to a parent's passport or they may have their own.

The 48-page passport very closely resembles the 24-page passport, but its extra pages make it more convenient for frequent travellers, such as business people.

In addition to these documents, the Passport Office issues burgundy coloured Diplomatic Passports to Canadian diplomats, top-ranking government officials, diplomatic couriers and to private citizens nominated as official delegates to diplomatic international conferences.

The Office also issues green coloured Special Passports to people representing the Canadian government on official business. These include members of the Privy Council who are not members of the Cabinet, Members of Parliament, provincial Cabinet members, public servants and private citizens nominated to conferences that are not diplomatic in nature.

Diplomatic or Special Passports may be provided to the families of officials if they are also travelling at public expense. The Minister of the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT) determines eligibility. Diplomatic and Special Passports are valid for five years, but entitlement to them ends upon termination of the official status of the bearer or on the date of the termination of the official duty. When the entitlement ceases, the passport must be returned to the Passport Office.

Canadians stranded abroad may be issued replacement or emergency passports by Canadian diplomatic and consular missions on behalf of the Passport Office.

Refugee Travel Documents are issued to persons who have been determined by Citizenship and Immigration Canada to be refugees under the 1951 United Nations Convention on the Status of Refugees and are legally landed (or on a Minister's permit pending landing) in Canada. Refugee Travel Documents are endorsed for travel to all countries, except the holder's country of origin. They are valid for two years but may be extended for an additional period of one or two years, to a maximum of five years.



Certificates of Identity are issued to non-Canadians legally landed for less than three years who are stateless or unable to obtain a travel document from their country of origin and are residing in Canada. The Certificate of Identity is endorsed for travel to countries specified in the document and valid for not less than one year or more than two years, with one-year extension periods up to a maximum of three years.

#### THE PASSPORT OFFICE

The Passport Office is headed by a Chief Executive Officer (CEO) who is accountable to the Deputy Minister of DFAIT for the Passport Offices' operations and results. The CEO and the Agency's directors form the Executive Committee. This committee is responsible for all policy and the implementation of operational decisions.

The Office is made up of the following functional and operational divisions: Corporate Secretariat, Management Services and Technology Enhancement Project, Human Resources Services, Finance and Administrative Services, Security, Policy and Entitlement, Western Operations, Ontario Operations, Central Operations, and Eastern Operations. The key decision-makers in the Passport Office are the members of the Executive Committee (EC) comprised of the CEO and all directors. EC's main focus is corporate decision making and medium-term strategic planning while supporting the CEO in long-term strategic planning.

#### LONG TERM AND FUTURE SERVICES


What does the future hold? The Passport Office evaluates new technologies at all levels and for all attributes. Security looks towards new design and production methods, as well as secure software and communications. New application systems and on-line access to applications, as well as electronic forms, should have a great impact on improving services, and would reduce the amount of time required in applying for a passport. Improved electronic transfer, issuance software, LAN/WAN, debit/credit machines, fibre optics and the IRIS<sup>1</sup> system could greatly improve all aspects of operations.

Long term plans for technological development continue on schedule. This year marked the end of Phase 4 for the IRIS system; Treasury Board submissions have been prepared for Phase 5; and rollout of IRIS is expected in early 1999.

In the upcoming year, for missions abroad, full connectivity will be piloted for passport personnel to provide full on-line access to all software associated with the Department's case management system (COSMOS). This year, tests were conducted, and the version is being revised to meet future needs and improve the security of the passport issuance program for missions abroad.

The Passport Office plans to maintain an ongoing response to changing technologies, and to identify the future needs of the Canadian traveller. This year, we continued to adapt to our changing environment, and we were able to sustain our level of service to our clients, here and around the world.

<sup>1</sup> Formerly known as OSCAR, IRIS is the new name for the information system used for capturing, archiving and retrieving digital images. The name OSCAR is a registered trademark of the Laurentian Bank of Canada

A photograph of two women standing side-by-side against a solid orange background. The woman on the left has short dark hair and is wearing a dark, long-sleeved button-down shirt and dark pants. The woman on the right has dark hair pulled back, wears glasses, and is wearing a light-colored short-sleeved button-down shirt and dark pants. Both women are smiling at the camera. The word "security" is written in a white, lowercase, sans-serif font across the middle of the image, partially overlapping both women.

security

f y i

*Paraphrased from the Ottawa Citizen, Oct. 7, 1997:*

*In late September, 1997, two Israeli Mossad agents attempted to assassinate a leader of the militant Palestinian movement Hamas. They possessed counterfeit Canadian passports. It was a story told around the world.*

# 1

The security and integrity of the passport document and process, particularly when brought to light by the Mossad incident, are vital to the organization. Integrity affects everything we do, from the rigorous

application process to the “behind the scenes” investigations of fraud. While many could mistakenly see security as important only at the processing stage or the document design stage, in reality, security plays a role in all functions throughout the organization. Cost-effective measures cannot be considered without first considering the impact on security; faster services and response times are not possible without first examining the impact on security and integrity. Communication, planning, application design, information systems, LAN/WAN, and even something as simple as Internet access must first be scrutinized, tested and retested to ensure that they meet security objectives. Our policies, processes, communications, internal management, training and client services have all been designed with security, not just in mind, but as a priority. Our document and security processes are respected around the world, making travel for Canadians that much easier, and making our documents more readily acceptable in other countries...unfortunately, our success also makes us a target for malfeasants.



**Diane Davis** Security Analyst, Enforcement & Security (L)

**Linda Ruckstuhl** Lost & Found Passports Analyst,

Enforcement & Security

While negative publicity and heightened sensitivities arose from the Mossad incident, the truth is that such incidents validate the concerns of the Passport Office for stringent and continuously improving security measures. The five-year design cycle for our passport enables us to periodically review our document and apply new technologies to deter assaults. We have taken the approach of "lessons learned", and we plan to apply superior technology and enhanced security in our communications, and test the security aspects of the issuing process.

This year has been a politically sensitive one when it came to security, but this is also perhaps a warning sign as we enter into the new millennium, with its increased international travel, expanded global business, and a growing world population, a warning sign that these security precautions are not in vain. Security is not only provided for the country, but also for the traveller in a far-off land, who can enjoy the feeling of protection and service that the document represents.

f y i

*The Israeli security agency Mossad has been caught previously using Canadian documents despite a 1981 bilateral agreement that such activities would not be carried out and a 1992 request from the Canadian government that such operations be curtailed after revelations in a book authored by a former Mossad agent.*

The Passport Office, as the passport agent of the Government of Canada, is responsible for taking the lead on this commitment. Planning activities must take into account the changing pressures and demands placed upon our document design, and the related issuing procedures and policies, by a burgeoning smuggling community.

The technologies applied in the design of the passport need to remain at the forefront. While the design is extremely resistant to alteration, recent experience has demonstrated that the threat against any design is persistent and relentless. It is essential that the Passport Office maintain competent research, intelligence and network capabilities to ensure the wisest application of technological advances in document security.

We have continued to work closely with international organizations interested in security issues, such as the International Standards Organization (ISO) and the International Civil Aviation Organization (ICAO). In February 1997, we attended the Facilitation meeting of ICAO held in Montreal. We seized the occasion to press upon ICAO member states the need not only to intercept fraudulent travel documents but to actually surrender the seized documents to the States purported to be the issuers of such documents, so that relevant investigations can be undertaken.

The new passport issuing software is currently being tested and reviewed for security. Problems encountered have undergone revision and the next version has been created. Special functional/operational requirements were tested and further work needs to be done before this software can be released. Connectivity between the Passport Office and the Consular Management & Operations System (COSMOS) is being tested, and many security issues have arisen regarding the soundness of the connection. In the next year, a pilot system will be tested, with the hope that the electronic transfer will be enhanced for improved passport

issuance programs abroad. New forms are being developed, through new technology and electronic systems, and security experts have participated fully in this process.

At the operational level, the re-engineering of the application process was scheduled to begin this year but has been postponed until early 1998-99. The passport itself is currently being redesigned, and letters of interest and requests for proposals have been initiated. Local offices have been empowered to handle certain security cases. In addition to cases regarding custody and repatriation, the Passport Office now has the ability, based on Bill C-41, to suspend the passports of people who are trying to flee debt obligations with respect to child support. During the entitlement process, security is of the utmost importance, and passports can be refused based on fraud or misuse. This year, some 200 cases were refused, and all incidents are evaluated, to be incorporated into policy and procedural development.

#### SUMMARY

Security has taken an active role in promoting awareness by communicating with shareholders, the public and other parties regarding the detection of fraud. By providing effective security advice regarding printing and development of secure documents, our expertise has been made available to other domestic and international organizations. We have also cooperated in an American investigation regarding an organized crime ring involved in producing fraudulent Canadian passports. We are continually sending the message that we are vigilant when we issue passports, which in turn promotes confidence in the Canadian traveller at the global scale.

While negative publicity and heightened sensitivities arose from the Mossad incident, the truth is that such incidents **validate the concerns** of the Passport Office for stringent and continuously improving security measures.





quality of service

◀ **Betty Marcelle** Examiner, National Processing Services

Manager, 1-800 Call Centre & Operations, **Joëlle Cloutier**



## 2

Quality of service is our most client-visible attribute. In the face of ice storms and postal strikes, we still managed to provide top-rate services. We have tested several pilot projects, identified best

practices, and enhanced the services that contribute to improving our already high standards. From automation to mail delivery services, we have demonstrated much promise, and we have also implemented improvements to our internal processes. This year produced many positive results, and we believe we have increased our accessibility to our clients.

In 1969, the Royal Commission on Security supported plans to open regional Passport Offices across Canada for better security. This is an instance where security and integrity objectives translated into better service to the public. Three regional offices opened in 1970, in Montreal, Toronto and Vancouver, to accept and process applications submitted in person. Today, offices are located throughout the country with 28 offices from St. John's to Victoria, and there are centralized services for passport applications by mail, Certificates of Identity, Refugee Travel Documents and Official Travel.



The Passport Office strives to improve service delivery, from internal administrative procedures to front line desk services. This year, we realized that to do better we need to understand our environment, our applicants, our people and our abilities. We implemented extensive information gathering processes, and we are now seeking out new information to re-evaluate our core competencies, opportunities and challenges. Through surveys and initiatives by the Executive Committee, we were able to assess our abilities more effectively. A scaled-down version of the Canada Award for Excellence was used to measure and determine how (if applicable) we could improve services, processes, policies and skill sets. It showed us what areas we should focus on to operate a more effective service.

On a global level, we are recognized for our client service, and we always strive to be on the cutting edge.

#### REGIONAL SUMMARIES

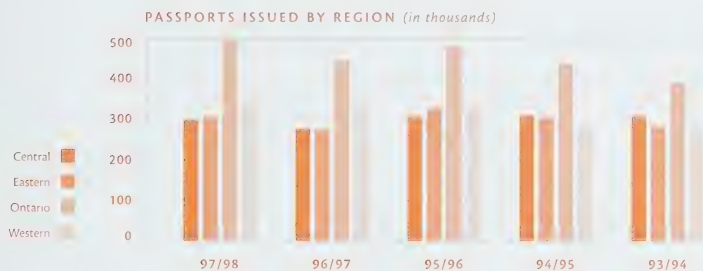
In the *Eastern Region*, comprised of St. John's, Halifax, Fredericton, Jonquière, Sainte-Foy, Laval, Saint-Laurent and Montréal, 307,037 passports were issued, an increase of 13 percent over the year before. The East's automated phone system responded to 317,657 calls, of which 139,958 went to an agent. The Eastern region participated in several projects, including the redesign of the new passport applications. These applications are being designed for technological compatibility, Internet interface and simplification for the applicant. Through internal management teams and focus groups, prototypes are being developed, and in the future, external focus groups will be used to test the usefulness of the design.

Some unique services met with positive results. The urgent passport pickup service piloted in Halifax simplified the application process, and allowed applicants in remote areas to pick up their passports from Revenue Canada (Customs) at the airport, thus reducing the number of trips to the Passport Office. As well, due to the remote nature of some locations, the Eastern region participated in many travel shows, information booths and other travel promotions, and was able to accept passport applications on site at the display. Another time-saving initiative being piloted was the passport mail-back service, to provide the option of mailing the passport directly to the applicant. This also provided an excellent service for those citizens who are not near a Passport Office. Special services were provided in Quebec, where passport applicants could also apply for a birth certificate, and receive both the passport and the birth certificate at the same time. For travellers whose documents were either lost or stolen, the Passport Office made special arrangements, in cooperation with the Citizenship and Immigration Canada office, to allow the applicant to continue travelling until replacement documents were produced. These are just a few success stories of the Eastern region.

The *Western Region*, with offices in Winnipeg, Regina, Saskatoon, Edmonton, Calgary, Vancouver, Surrey and Victoria, issued 350,271 passports. The CANPASS pilot project in Vancouver, aimed at improving business travelling processes, was officially turned over to Revenue Canada (Customs) in early 1998. Greater participation in the Missing Children's program was undertaken, and the Western region played a large role in exploring opportunities


to work in partnership with Revenue Canada (Customs) and the RCMP to improve the program. In cooperation with Citizenship and Immigration Canada, the Western directorate experienced great success with its concurrent application process. The Edmonton office is piloting a service, in conjunction with Citizenship and Immigration, that allows new citizens to apply for both citizenship and passport at the same time. This will hopefully reduce operational expenses for both organizations, as much of the information needed for the two applications is the same. The call centre at the Surrey office provides information regarding the application process, improving the efficiency of services. In Vancouver, the pilot projects for IRIS involved training and testing on the passport issuance software and many improvements have been made as a result of pilot site employees' participation. And finally, the Western regions initiated "peer reviews" to identify best practices and improve operational procedures.


The *Ontario Region*, with offices in Brampton, Hamilton, Kitchener, London, North York, Scarborough, St. Catharines, Thunder Bay, Toronto and Windsor, reported issuing 496,600 passports, an increase of 11 percent over last year. The call centre received 15 percent more calls this year: 385,600 calls, of which 167,300 were answered by an operator.



Several initiatives were undertaken in order to provide more efficient service to the public. Clients are very appreciative of the 24 hour access to information that the automated telephone system provides. The introduction of debit/credit machines was very well received, with 30 percent of clients choosing this method of payment. Pickup and information only areas have been established in larger offices to provide quicker service and less waiting time. The provision of urgent service for specific situations has been extremely well received by passport applicants.

Many initiatives directed at providing better information to the public have been implemented. These include better signage about passport requirements, special programs with community groups and participation in travel, bridal shows, outreach programs and other special programs, which provided greater services to the public and explain the processes and requirements. Several technological improvements were undertaken, including the pilot of the IRIS project and desktop software including Windows 95.



 Nancy Rainboth Examiner, Winnipeg Office

The services of the Passport Office improve every year and with new technological advances, improved human resources, and superior planning, we will continue to strive to provide excellent services to our clients.

Ontario region managers maintain close contact with their counterparts in Citizenship and Immigration through regular meetings and work closely with area MPs, travel agents and others assisting Canadians who travel.

The *Central Region*, with offices in Ottawa and Hull as well as mail operations, Official Travel, Certificates of Identity and Refugee Travel Documents, issued 298,598 passports. Central Operations faced two significant obstacles this year. One was the postal strike late in 1997 which affected mail operations, and the other was the ice storm. For the mail strike, applications that became caught in the mail were handled as "urgent" as soon as they were received. Strike procedures were put into place to solve the operational problems that arose from the postal strike, and worked quite well. During the ice storm, a core team of personnel staffed the 1-800 number and dealt with urgent cases. Both situations were handled quite admirably.

Preparations were also made for the decentralization, on a pilot basis, of Certificate of Identity operations.

Central Operations played the lead role in the development and implementation of the two main alliance initiatives involving the Passport Office in 1997-98: the Citizenship and Immigration Canada/Passport Office Cooperation Project and the Canada Post Project. The results of these initiatives will be discussed later in the report in the section of "Other Departments and Governments".

#### CORPORATE SERVICES SUMMARIES

Internally, our organization implemented several new initiatives. The Secretariat looked at many initiatives to improve internal efficiency, while the release of the strategic plan helped to identify our core competencies. The release of an innovative Strategic Plan made us well aware of the importance of understanding our environment, our applicants, our people and our abilities in order to ensure our success. Surveys and environmental scans produced hard data regarding services, and implementation of the "New Public Management Principles" resulted in our ability to measure less quantifiable skills such as planning and innovation.



By conducting environmental scans on a continual basis, we will be able to understand the issues, identify our core activities, and prepare for our challenges.

The publication of the Executive Committee's Records of Decision (ROD's) is aimed at providing information to all stakeholders (those who influence the direction of the Agency), internally and externally. As mentioned, the Canada Award for Excellence evaluation showed that there are some opportunities to improve our services, policies and processes, and that hard data and communication with our people and applicants are critical to our success.

Managers received greater training and improved systems. We have also deployed 90 percent of the modules required for PASSAP (the integrated financial and material management system) to our critical users; deployed a salary management system; conducted focus groups with management to identify job competency profiles; and selected pilot sites for self-directed work teams.

Technological advances have included Phase 4 of the IRIS system (information system used for capturing, archiving, and retrieving digital images), and preparations are being made for Phase 5; installation is expected in 1998, and the rollout of IRIS in early 1999. Several projects to support IRIS were completed this year, including the installation of Windows 95 and the upgrade of desktop software. Additionally, our networks were enhanced and management software was developed. We extended the WAN to three additional sites and expanded our hardware architecture and software assets. The Record Management Automation pilot is now complete, and rollout is expected during 1998-99. The SIGNET connection was established with the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT), and now the Passport Office has access to COSMOS and the department's new financial system, with the hopes that the intranet and corporate applications will soon be available. The Forms Program has provided an improved method for updating application forms, as well as providing alternative applications for other clients (braille, large print, electronic, etc.). We are also in the process of decentralizing the purchase of publications, printing, distribution and photocopying. Passport policies, manuals and written communications, as well as statistical reporting, are being improved and evaluated.

Telephony services have gone a long way to expanding our services, and call volume is up 19 percent this year since inception of the Call Centre, a trend which is expected to continue. Easier access for the public to information was provided with the 1-800 number while a redesign of the blue pages made the number easier to identify. Computer Telephony Integration (CTI) has taken new steps this year, with more equipment, training programs, improved traffic capacity, and the development of a Call Centre management team.

#### SUMMARY

The services of the Passport Office improve every year, and with new technological advances, improved human resources, and superior planning, we will continue to strive to provide excellent services to our clients.

A woman with shoulder-length brown hair, smiling, wearing a dark blazer over a light-colored striped shirt. She is standing against a solid orange background. The text "COST-effectiveness" is overlaid on the image, with "COST" in white and "-effectiveness" in a lighter orange color.

COST-effectiveness



# 3

The Passport Office, like every government office, has great demands every year to do three things: reduce costs, increase efficiency, and reduce costs. That was not a typo. The need to develop alternative service delivery models,

to develop joint programs, to foster communication and information sharing, to implement automation, and to decrease inefficiencies, are some of the ways to increase the value of every dollar. The question is not so much how much money is being spent, but rather whether the funds are managed in the most effective manner.

In 1990, the Passport Office became a Special Operating Agency (SOA). These agencies, currently numbering over 15, were created by the government to promote sound business practices and efficiency in the delivery of government programs. As an SOA of DFAIT, the Passport Office operates on a cost recovery basis. This means that all expenses are met from revenues derived from fees. There is no annual parliamentary appropriation, therefore service is supported by the user rather than the taxpayer in general.

This year, we implemented numerous projects and organizational changes that resulted in both short- and long-term savings for our organization.

**TECHNOLOGY AND COST-BENEFITS**

There is no question that increased automation makes everyone's job a little more efficient, and this year, many improvements were put in place, not simply for the sake of technology but because they are (or will be) efficient, effective and cost-beneficial. The ability to keep pace with technological developments will benefit the Passport Office and ensure that the operations can adapt.

Many of our projects have gone into the review and improvement stage: IRIS, common card technology, LAN/WAN and Records Management Automation, and many are being rolled out in the coming year. A link has now been established between Passport Office and DFAIT servers giving us access to the COSMOS and the departmental financial system. The forms program has proven to be a superior method of updating and improving application forms, and it produces a number of forms and designs. The telephone services continue to be a great success, and significantly reduce the strain on human and financial resources. The Computer Telephony Integration is ongoing, and there is a push towards more equipment, improved traffic capacity, training and a Call Centre management team. Other automated processes, such as the credit/debit machines, were almost immediately successful. The credit/debit card system was used in 30 percent of the payments, representing revenues of \$15 million over a 12-month period, and also resulted in a more secure office environment (less cash on hand). The design, configuration, prototyping and testing of PASSAP has just been completed. The new system, which goes live April 1st, 1998 promises to improve the access to information, accounting standards, and administrative and financial functions.

In addition to technological advances, the Passport Office continues to address strategic planning improvements. By understanding our business, we can improve our operations. This year, there was a revised planning function that was far more business-efficient. The four strategic imperatives, i.e. alternative service delivery, providing management with skills, exploiting technology, and re-engineering the application process, will all lead to improved cost-effectiveness.

Improvements in technology affect our operations at headquarters, in the regions, and abroad. They will no doubt improve our cost-effectiveness, and when IRIS reaches full implementation, we will be prepared for the increase in international travel over the next decade. What does the future hold? Electronic application forms? Secure home access to passport services? Or perhaps just virtual travel...

**SUMMARY**

While we have taken many steps to improving our cost-effectiveness, there are still many tasks and goals to pursue, including the rollout of technological advances and the continued evaluation of our core competencies. This past year the SOA model has proven to be a cost-effective and business oriented model. The world is getting smaller, travel needs are growing, and we're always trying to map out the new world.





Michèle L. Ménard - JWF Acting Executive Director and Regional Director



There is no question that increased automation makes everyone's job a little **more efficient**, and this year, many improvements were put in place, not simply for the sake of technology but because they are (or will be) efficient, effective and cost-beneficial.



our people



**Gail Barber** Administrative Officer, Human Resources Services

Client Services, Client Services and Installations, **Mark Laviolette**



# 4

An organization is only as effective as its people. The Passport Office is fortunate to have skilled and thoughtful personnel—managers, examiners, analysts, administrative officers, Call Centre staff—each and every one of whom contributes to the success of the Passport Office. This year we saw, again, great commitment from our employees and input into program development. The Passport Office is constantly addressing and improving staff skill-sets, training and abilities, especially with the implementation of automated systems and processes. We have implemented many successful internal measures, including surveys and client service training,



to address the needs of our staff and managers. By expanding skills and training, we can use the talents of our people to create new business opportunities, and still be praised by our clients.

This year, our employees faced chaotic work conditions (ice storms, postal strikes, politically sensitive issues) and still exceeded their performance expectations. And thanks to them, the Passport Office continues to excel at providing economical, efficient and high-quality services for all Canadians. This year was another year of change, and our personnel received even more training and development, particularly as increased automation takes hold.

Examiners received client service training, training diversity, and training in dealing with clients. As well, the Passport Examiner Recruitment and Apprenticeship Program (PERAP) had been revised and improved for new examiners. Many employees had to adjust to organizational changes, including a pilot for self-directed work teams and quality circles in production areas. Training was provided, and the pilot was monitored for six months.

A corporate self-assessment initiative was implemented: through surveys, environmental scans and working groups, we were able to identify new areas of improvement, and managers were given more freedom to determine their resource requirements. From a planning perspective, the Passport Office implemented a number of initiatives. Included was a project to identify job specific competencies in each region through focus groups and teams. As well, the organization had to plan for the large scale Universal Classification Standard (UCS), an improved way of approaching classification and human resources. Training on health and safety issues and concerns was also addressed this year.

#### SUMMARY

The Passport Office knows this was a very successful year from a people perspective, and that it owes the success to its employees and their dedication. As just one example: during a security project, we found ourselves short-staffed in one region, and two people in the Eastern region volunteered to relocate. Thanks to our people, we are able to continue to provide high quality services.



Helena Silwanowicz Coordinator, Toronto Office



A woman with short brown hair and bangs, wearing a dark blue or black suit with a matching skirt and a dark top. She is standing against a solid orange background. The text "The Passport Office honours" is overlaid on the image in white.

# The Passport Office honours

A man and a woman are smiling against a solid orange background. The man is seated on a black metal chair, wearing a dark shirt, tie, and glasses. The woman stands behind him, wearing a light-colored button-down shirt and skirt, also wearing glasses. The text "other departments and governments" is overlaid in white, with "governments" being larger and more prominent.

other departments and  
governments



## 5

This year the Passport Office put even more emphasis on partnerships and enhanced communication with other government organizations.

We recognize that alliances and other types of cooperation with other government and non-government organizations lead to more efficient services by eliminating redundancy across federal departments (horizontal issues) and duplication in other levels of government (vertical issues). This approach yields tremendous opportunities and allows the public greater access to passport services. We are continuously looking for new ways to provide services more efficiently.

### OTHER DEPARTMENTS

For most new Canadians, the Passport Office is the next government port-of-call once they have received their citizenship papers. Therefore, given this relationship, it made sense to examine the feasibility of closer ties between the Passport Office and Citizenship and Immigration Canada (CIC). Initially, in 1996-97, four aspects of our operations were studied: co-location of offices; concurrent application process; shared call centre services; and common card (common standards) technology. The objectives of closer cooperation and the studies undertaken were to provide seamless government service and examine the potential for savings to both organizations. Two of these studies went on to become two-year pilot projects: the co-location of CIC and Passport offices in London, Ontario, and the concurrent application to allow new Canadians to apply for both their citizenship certificate and their passport through a single process. Early results are positive for both pilots and a mid-term analysis is due in September 1998. Discussions are continuing for the third study, shared services in a Call Centre office, while the fourth study has already yielded tremendous results.



**Ron Nasrallah** Manager, Hull Public Services (L)

**Sylvie Turcotte** Manager, Organization and Methods Services



For the common card technology project, specifications identified by the working group led by the Passport Office were subsequently adopted by the International Civil Aviation Organization (ICAO) as THE international standard for advanced technology cards used for international travel.

A second alliance was initiated in the past year, this time with Canada Post whereby they would act as receiving agents for the Passport Office. Applicants would apply in person at Canada Post, whose employees, trained by the Passport Office, would ensure all relevant documentation was included and was sent directly to us for entitlement and issuance. Two Ontario cities, Sudbury and Cornwall, were selected as pilot sites for this project which began in December 1997. So far, they have resulted in a significant reduction in direct mail-in applications from these two cities and an overall reduction in the turnaround time because of reduced errors in the applications. A new expedited service called FASTBACK was introduced at these sites, whereby applicants could have the passport delivered to the door in two days, for an extra charge. Over 25 percent of applicants who used Canada Post as agents took advantage of this service.

In areas of alternative service delivery, the Passport Office's security division developed a unique service: providing expert advice to other organizations on secure printing and design. While the first project involved advising PWGSC's banking and cash management sector, we were also able to provide effective security advice and guidance to PWGSC regarding design proposals for the next generation of cheques. Our security division is looking to work closely with other organizations, and provide services in all areas of security and secure printing.

Negotiations are underway with Justice Canada and the RCMP for the specific administrative practices required to confiscate passports of people fleeing their child support payments. The Passport Office is exploring procedures to refuse requests for passports. The Passport Office is also proud to say that it has continued to have a regular role in the "missing children" program, in cooperation with the RCMP. We have attempted to promote the program further through both our participation in conferences and our passport control lists. This program has also involved many other departments, police agencies, international bodies and non-government organizations. Also in cooperation with the RCMP, the Passport Office has strived to identify cases of fraud, and participate in the prosecution of those trying to obtain passports illegally.

Continued cooperation with DFAIT has resulted in improved communications, particularly with recent connectivity to COSMOS. We have also shared our expertise with the Department on studies regarding user fees and cost recovery, and the development of a new accountability structure.

In operation since 1995, the CANPASS program, jointly operated by the Passport Office and Revenue Canada (Customs), was officially turned over to them for full management. Revenue Canada (Customs) is also playing a role in a new program in the Eastern region: to expedite the process, urgent passports are delivered directly to the Revenue Canada (Customs) officials at airports, where they may be picked up by the applicant.

#### INTERNATIONAL RELATIONS AND THE U.S. CONNECTION

With increased government initiatives to improve trade and reduce trade barriers, accessible and easy travel for business is a high priority. Projects such as the production of machine-readable passports, improved communications (information systems, LAN and WAN connections), the reduction of overlapping activities with Revenue Canada (Customs), and joint efforts with U.S. agencies are all aimed at making travel easier. Greater cooperation, joint security strategies, and cost-shared initiatives facilitate access for the business person and the occasional traveller alike. Every day, we take steps to make trouble-free access a reality.

The Passport Office also hosted the Four Nations Conference and provided expert advice and shared best practices, as well as presenting a paper and conducting a workshop on alternative service delivery at a Commonwealth Conference in South Africa. Passport Office employees were selected for postings with DFAIT in London, as well as Hong Kong and Paris, and their experience regarding passport issuance was shared and well-used.

The Passport Office organizes, leads and participates in working groups, projects and committees involving international bodies and foreign governments. This year the Passport Office addressed the International Standards Organization (ISO) and the International Civil Aviation Organization (ICAO) on how to intercept fraudulent travel documents as well as to promote the surrender of these documents to the country of origin. In February, ICAO adopted the Passport Office/Citizenship and Immigration specifications for travel cards using advanced technology (passport cards) as the international standard for such cards.

#### OTHER ORGANIZATIONS

Successful alliances with provincial governments have resulted in expanded services. The project initiated in the Eastern Region, where clients could apply for birth certificates as well as passports in Quebec, has produced excellent results to date and continues to be successful since it was introduced last year.

In addition to travel shows, information booths, public promotions and meetings with new citizens, the Passport Office contributes greatly to the activities of other government organizations, charities and non-profit organizations. For instance, the Passport Office was recognized by United Way for its significant donations, as well as its participation in food drives, the Children's Wish Foundation, and other special events.

#### SUMMARY

The Passport Office achieved a number of its goals this year, and a few that were not planned for, while participating with other government and non-government organizations. This role grows every year, and will continue into the new millennium. With the increased emphasis on alternative service delivery models, more partnerships and joint efforts are expected, and perhaps will lead to even greater success. We must try to look at breaking down barriers and making joint programs the way of the future, opening new gates, new roads to better places.



The background is a solid orange color with a subtle, faint pattern of overlapping squares and lines, creating a textured, architectural feel.

# performance

indicators

The Passport Office uses the following indicators of efficiency to measure its success: volume, productivity, revenue and expenditures.

VOLUME

The demand for passports is primarily a function of demographics, economic factors and weather in Canada as well as the political climate in travel destinations. The demand for passports obtained for imminent travel is fairly stable and can be forecast through the various demographic trends and travel statistics. Some fluctuations occur in this category as a result of changes in airlines' requirements for travel or countries' requirements for entry. When a passport is acquired for "just-in-case" purposes or as symbol of Canadian identity, demand is less stable and can be affected by factors such as the cost of obtaining

Issued in Canada	Issues	% of Global Issues
Regular Passports	1,428,886	94.14 %
Business Passports	11,918	0.79 %
Special Passports	3,973	0.26 %
Diplomatic Passports	1,632	0.11 %
Certificates of Identity	1,778	0.12 %
Refugee Travel Documents	4,530	0.30 %
Total	1,452,717	95.72 %
Issued at posts abroad*		
Regular Passports	57,287	3.77 %
Business Passports	6,927	0.46 %
Special Passports	40	0.00 %
Diplomatic Passports	294	0.02 %
Emergency Passports	573	0.04 %
Letters of Introduction	0	0.00 %
Total	65,121	4.29 %
Global issues		
Regular Passports	1,486,173	97.91 %
Business Passports	18,845	1.24 %
Special Passports	4,013	0.26 %
Diplomatic Passports	1,926	0.13 %
Certificates of Identity	1,778	0.12 %
Refugee Travel Documents	4,530	0.30 %
Emergency Passports	573	0.04 %
Letters of Introduction	0	0.00 %
Total	1,517,838	100.00 %

\* Last quarter of fiscal year estimated.

a passport, location of Passport Offices, ease of application, or the weather. This type of demand is difficult to forecast accurately.

In 1997-98 the Passport Office issued a total of 1,518,838 travel documents (including foreign operations), an increase of 10 percent over the previous year—the main reason being that the Canadian economy performed well in 1997-98. There was strong economic growth, a steadily decreasing unemployment rate, and a Canadian dollar that held against several European countries. Consumers had a high level of confidence in the future and, therefore, they increased consumption and travel expenses. The real disposable income used for travel purposes has increased significantly over last year, not only because Canadians have reduced their savings, but also because they even have increased their debt level in order to sustain their current life style. All of this confirms that Canadians are confident about the future. Also contributing to our growth were the hundreds of thousands of early retirements last year.

#### PRODUCTIVITY

Historically, the productivity rate has been an important efficiency indicator within the Passport Office. Senior management use productivity targets to allocate resources, monitor efficiency and develop short- and long-term objectives.

##### Passport Office: Performance Targets, 1996-97

Turnaround Target	1997-98 Forecast	1997-98 Actual	1998-99 Forecast
Applications received	97% in 10 days	97% in 10 days	97% in 10 days
by mail	100% in 17 days	100% in 17 days	100% in 17 days
Applications received	97% in 5 days	97% in 5 days	97% in 5 days
in person	100% in 7 days	100% in 7 days	100% in 7 days

##### Productivity Target\*

All employees	2,423	2,782	2,392
Production employees only	3,221	3,550	3,142

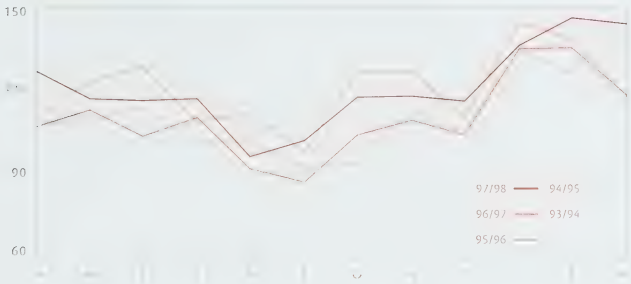
\* Productivity is expected to decrease initially during the pilots and rollout stages of the new information archiving and retrieval system.

The productivity rate is defined as the number of travel documents issued per person-year. There are two variations: the first takes into account all employees (corporate and operational) and the second includes operational employees only.

The productivity rate is influenced by the seasonal fluctuations in the demand for passports. As most travel occurs in the last quarter of the fiscal year, more staff are required to process applications at that time. (see figure 1)

The unexpected increase in demand resulted in higher productivity. The Passport Office was able to maintain consistent productivity given the fluctuations in demand for the passport as well as for seasonal variations in demand.

FIGURE 1 (in thousands of dollars)



REVENUES AND EXPENDITURES

As a Special Operating Agency operating under a cost recovery basis, the Passport Office finances its operations entirely from revenues generated by fees received for the provision of travel documents. The Passport Office must break even over a four-year cycle. In 1997-98, revenue reached \$54.3 million, an increase of \$5.5 million (11.2 percent) from last year. Total expenditures for the year were \$48.6 million, an increase of \$6.2 million (14.6 percent) from 1996-97. This resulted in a \$5.7 million surplus on an accrual basis.

Travel Document Volume (By Type)

Product/Service	Actual 93-94	Actual 94-95	Actual 95-96	Actual 96-97	Actual 97-98*
24-page Passports	1,286,065	1,365,969	1,472,096	1,347,321	1,486,173
48-page Passports	15,101	15,807	17,770	16,464	18,845
Diplomatic Passports	2,244	2,141	1,886	1,763	1,926
Special Passports	4,179	4,803	5,174	5,493	4,013
Emergency Passports	1,272	1,209	1,161	895	573
Refugee Travel Documents	7,887	5,017	5,843	4,000	4,530
Certificates of Identity	3,205	2,160	1,487	1,155	1,778
Total	1,319,953	1,397,106	1,505,417	1,377,091	1,517,838

\* Issues by missions estimated for last quarter of fiscal year

Turnaround Time

Application	1997-98
Submitted by mail	97% in 10 days 100% in 17 days
Submitted in person	97% in 5 days 100% in 7 days

The background is a solid orange color with a pattern of faint, thin, white lines forming various geometric shapes like rectangles and squares, some of which are slightly offset or tilted, creating a layered, architectural effect.

# financial statements



**PASSPORT OFFICE REVOLVING FUND MANAGEMENT REPORT**

The accompanying financial statements of the Passport Office Revolving Fund have been prepared as required by and in accordance with the policy of the Treasury Board on revolving funds and the reporting requirements and standards of the Receiver General for Canada. The primary responsibility for the integrity and objectivity of data in these financial statements rests with the management of the Fund.

These financial statements were prepared in accordance with the significant accounting policies, on a basis consistent with that of the preceding year, as set out in Note 2. Some of the information included in these financial statements is based on management's best estimates and judgements and gives due consideration to materiality. To fulfill this reporting responsibility, the Fund maintains a set of accounts which provides a centralized record of the Fund's financial transactions. Financial information contained in the ministerial statements and elsewhere in the *Public Accounts of Canada* is consistent with that in these financial statements, unless indicated otherwise.

The Finance and Administration Division of the Passport Office Revolving Fund complies with departmental financial management and accounting policies, develops those specific to the Fund's requirements and issues manuals and directives which maintain these policies and which describe procedures. The Fund maintains systems of financial management and internal accounting controls which provide management with reasonable assurance that transactions are recorded and executed in accordance with its authorizations and that its assets are safeguarded.

**APPROVED BY:**

**Line Montreuil-Daigle, CMA**

*Director, Financial and Administrative Services*

**Michael J. Hutton**

*Chief Executive Officer*

ASSETS - Balance Sheet as of March 31, 1998	1998	1997
Current		
Accounts receivable		
Government of Canada	\$ 263	\$ 133
Outside parties	132	237
Inventories, at cost and average cost (Note 3)	2,127	1,651
Prepaid expenses	48	88
	<u>\$ 2,570</u>	<u>\$ 2,109</u>
Long-term		
Capital (Note 4)		
At cost	13,296	12,093
Less: accumulated amortization	9,538	8,492
	<u>\$ 3,758</u>	<u>\$ 3,601</u>
Other capital assets (Note 4)		
Technology Enhancement Plan Project	16,101	12,477
Other capital projects	3,953	
	<u>\$ 20,054</u>	<u>\$ 12,477</u>
	<u>\$ 26,382</u>	<u>\$ 18,187</u>

(in thousands of dollars)

LIABILITIES - Balance Sheet as of March 31, 1998	1998	1997
Current		
Accounts payable and accrued liabilities		
Government of Canada	\$ 2,120	\$ 1,069
Outside parties		
Accounts payable	5,616	2,280
Vacation pay	887	923
Contractors' holdbacks	136	623
Current portion of the provision for employee termination benefits	236	143
Deferred revenues	327	523
	<u>\$ 8,969</u>	<u>\$ 5,561</u>
Long-term		
Provision for employee termination benefits	<u>\$ 4,466</u>	<u>\$ 3,206</u>
EQUITY OF CANADA		
Accumulated net charge against the Fund's authority	(31,913)	(29,405)
Accumulated surplus	44,507	38,825
	<u>\$ 12,594</u>	<u>\$ 9,420</u>
	<u>\$ 26,382</u>	<u>\$ 18,187</u>

(in thousands of dollars)

**Statement of Operations  
for the year ended March 31, 1998**

	1998	1997
Revenues		
Fees earned	\$ 54,033	\$ 48,721
Miscellaneous revenues	216	39
	<u>\$ 54,249</u>	<u>\$ 48,760</u>
Operating expenses		
Salaries and employee benefits	23,954	21,092
Passport materials and application forms	5,272	5,059
Passport operations at missions abroad	4,447	4,447
Accommodation	3,329	3,367
Professional and special services	2,404	2,225
Provision for employee termination benefits	1,930	399
Freight, express and cartage	1,778	1,606
Printing, stationery and supplies	1,199	832
Telecommunications	1,128	1,134
Amortization	1,071	1,190
Travel and removal	715	433
Information	437	145
Repair and maintenance	438	242
Miscellaneous expenses	247	16
Rentals	176	130
Postal services and postage	40	50
Loss on disposal of capital assets	2	52
	<u>\$ 48,567</u>	<u>\$ 42,419</u>
Net profit	<u>\$ 5,682</u>	<u>\$ 6,341</u>

(in thousands of dollars)

**Statement of Changes in Financial Position  
for the year ended March 31, 1998**

	1998	1997
Operating activities:		
Net profit for the year	\$ 5,682	\$ 6,341
Add: Provision for termination benefits	1,930	399
Amortization	1,071	1,190
Loss on disposal of capital	2	52
	<u>\$ 8,685</u>	<u>\$ 7,982</u>
Changes in current assets and liabilities	3,299	1,968
Changes in other assets and liabilities:		
Payments on and change in provision for employee termination benefits	<u>\$ (669)</u>	<u>\$ (215)</u>
Net financial resources provided by operating activities	<u>\$ 11,315</u>	<u>\$ 9,735</u>
Investing activities:		
Capital Purchased	<u>\$ (8,807)</u>	<u>\$ (5,921)</u>
Net financial resources used by investing activities	<u>\$ (8,807)</u>	<u>\$ (5,921)</u>
Net financial resources provided and change in the accumulated net charge against the Fund's authority account, during the year	<u>\$ 2,508</u>	<u>\$ 3,814</u>
Accumulated net charge against the Fund's authority account, beginning of year	<u>\$ 29,405</u>	<u>\$ 25,591</u>
Accumulated net charge against the Fund's authority account, end of year	<u>\$ 31,913</u>	<u>\$ 29,405</u>

(in thousands of dollars)

**Statement of Authority Provided (used)  
for the year ended March 31, 1998**

	1998		1997	
	Estimates	Actual	Estimates	Actual
Net profit (loss) for the year	\$ (4,836)	\$ 5,682	\$ 1,820	\$ 6,341
Add: items not requiring use of funds	1,866	3,003	1,951	1,641
Operating source of funds	(2,970)	8,685	3,771	7,982
Net capital acquisitions	(203)	(8,807)	(37)	(5,921)
Working capital change	(7,997)	3,299	(6,036)	1,968
Other items	—	(4,183)	—	(1,660)
Authority provided (used)	<u>\$ (11,170)</u>	<u>\$ (1,006)</u>	<u>\$ (2,302)</u>	<u>\$ 2,369</u>

(in thousands of dollars)

Statement of Accumulated Surplus for the year ended March 31, 1998	1998	1997
Balance, beginning of year as previously reported	\$ 38,825	\$ 32,484
Net profit for the year	5,682	6,341
Balance, end of year	\$ 44,507	\$ 38,825

(in thousands of dollars)

Notes to Financial Statements March 31, 1998

1. AUTHORITY AND PURPOSE

The Passport Office Revolving Fund was established in 1969 to provide for the issue of appropriate travel documents to Canadian citizens and to certain permanent residents of Canada who are unable to obtain valid passports from their country of origin. The Revolving Fund Act authorized the operation of the Fund.

The Fund has a continuing non-lapsing authority from Parliament to make payments out of the Consolidated Revenue Fund for working capital, capital acquisitions and temporary financing of accumulated operating deficits, the total of which is not to exceed \$4,000,000 at any time. An amount of \$745,893 representing net assets assumed by the Fund and assets contributed to the Fund was charged to this authority when the Fund became budgetary in 1981.

2. SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES

a) Inventories

The inventory of materials and supplies is carried at cost and the inventory of passports-in-process is valued at average cost for the year.

b) Capital

Leasehold improvements are amortized on a straight-line basis over the term of the appropriate lease. Other capital is amortized from the year of acquisition on a straight-line basis over their estimated useful lives as follows:

Furniture	16 years
Electronic data processing (EDP) equipment	5 years
Other equipment	10 years

c) Other capital

Effective April 1, 1994 all expenditures associated with the Technology Enhancement Plan (TEP) are capitalized. The project costs will be amortized on a straight-line basis over five years starting at the completion of the project estimated to be in 1998-99. All project costs for the other capital projects will be amortized on a straight-line basis over the useful life of the project.



## d) Employee termination benefits

Termination benefits accrue to employees over their years of service with the Government of Canada, as provided for under collective agreements. The cost of these benefits is recorded in the accounts as the benefits accrue to the employees. The cost of the benefits has been adjusted this year to include the portion of the liability from the start date of employment. The impact of this change in estimate is an additional cost of \$973,017.

## e) Revenue recognition

Revenues from passport fees are prepaid on application and accounted for on an accrual basis. Deferred revenues represents fees received for which the services have not yet been provided as of March 31, 1998.

## 3. INVENTORIES

(in thousands of dollars)

	1998	1997
Materials and supplies	\$ 1,996	\$ 1,881
Work in process	131	179
	\$ 2,127	\$ 2,060

## 4. CAPITAL AND ACCUMULATED AMORTIZATION

Capital (in thousands of dollars)	Balance at beginning of year	Acquisitions	Disposal	Balance at end of year
Leasehold improvements	\$ 3,143	\$ 152	—	\$ 3,295
Furniture	2,212	178	2	2,388
EDP equipment	4,320	850	18	5,152
Other machine and equipment	2,418	50	7	2,461
	\$ 12,093	\$ 1,230	\$ 27	\$ 13,296

Accumulated Amortization (in thousands of dollars)	Balance at beginning of year	Acquisitions	Disposal	Balance at end of year
Leasehold improvements	\$ 3,004	\$ 189	—	3,193
Furniture	762	136	2	896
EDP equipment	3,140	572	18	3,694
Other machine and equipment	1,586	174	6	1,754
	\$ 8,492	\$ 1,071	\$ 26	\$ 9,537

<b>Accumulated Amortization</b> <i>(in thousands of dollars)</i>	Balance at beginning of year	Acquisitions	Disposal	Balance at end of year
Technology enhancement				
plan project	: \$ 12,477	\$ 3,624	—	\$ 16,101
Other capital projects	:	3,600	—	3,600
	<u>\$ 12,477</u>	<u>\$ 7,224</u>	<u>—</u>	<u>\$ 19,701</u>

#### 5. LONG-TERM LEASES

The Passport Office occupies space at twenty-nine locations under long-term leases which expire between March 31, 1997 and April 30, 2000. Accommodation expense and tenant services consisted of:

<i>(in thousands of dollars)</i>	1998	1997
Rentals	: \$ 3,330	\$ 3,375
Tenant services	: 235	56
	<u>\$ 3,565</u>	<u>\$ 3,431</u>

#### 6. CONTINGENT LIABILITY

On April 15, 1993 a production contract was awarded to a company which quoted on the basis of a firm price per unit. The company has indicated that subsequent to this award, a number of events beyond its control significantly altered its production costs. The company was able eventually to resolve these difficulties, but has decided to claim against the Passport Office for the additional costs. The case was settled in the amount of \$121,446.

# the extra mile

In the past, in the face of business changes and obstacles, the Passport Office provided excellent services, expanded its partnerships and services, improved its management and staff skills, and developed technology to the fullest. The Passport Office has been effective in providing valuable services for the U.S. and by our clients. The Passport Office planned and implemented several diverse security measures. But even more importantly, we do not work with prices. When other offices close, we're still there for our clients, all the way to the gate. The plane is boarding.

Le mille de plus

Autres immobilisations  
Solde au début de l'exercice Acquisitions Aliénations Solde à la fin de l'exercice  
(en milliers de dollars)

Plan de perfectionnement	12,477 \$	3,624 \$	—	16,101 \$
de la technologie	—	3,600	—	3,600
Autres projets d'immobilisations	12,477 \$	7,224 \$	—	19,701 \$

## 5. BAUX À LONG TERME

En vertu de baux à long terme qui se terminent entre le 31 mars 1996 et le 30 avril 2000, le Bureau des passeports occupe 29 locaux différents.

Loyers	3,330 \$	3,375 \$
Services aux locataires	235	56
	3,565 \$	3,431 \$

## 6. PASSIF ÉVENTUEL

Le 15 avril 1993, un contrat de production a été accordé à une compagnie qui avait coté sur base d'un prix fixe par unité. Suite à l'obtention du contrat, la compagnie a signalé un nombre d'événements hors de son contrôle qui ont changé significativement les coûts de production. La compagnie a finalement été capable de résoudre les problèmes, mais elle a décidé de réclamer du Bureau des passeports les coûts supplémentaires. Le litige a été réglé pour un montant de 121 446 \$.



d) Indemnités de cessation d'emploi  
Les indemnités de cessation d'emploi des employés s'accumulent avec leurs années de service au gouvernement du Canada, tel que prévu dans les conventions collectives. Le coût de ces indemnités est inscrit dans les comptes lorsque les bénéfices sont gagnés par les employés. Le coût de ces indemnités a été ajusté cette année afin d'inclure la portion du passif du début de la date d'emploi. L'impact de ce changement dans les prévisions est d'un montant additionnel de 973 017 \$.

e) Constatation des revenus  
Les droits de passeport sont versés au moment de la demande et font l'objet d'une comptabilité d'exercice. Par revenus reportés on entend les droits reçus pour lesquels des services de passeport n'ont pas encore été rendus au 31 mars 1998.

### 3. INVENTAIRE

(en milliers de dollars)		1998	1997
Fournitures et approvisionnements	:	1,996 \$	1,881 \$
Travaux en cours	:	131	179
		2,127 \$	2,060 \$

### 4 IMMOBILISATIONS ET AMORTISSEMENT CUMULÉ

(en milliers de dollars)		Solde au début de l'exercice		Acquisitions		Aliénations		Solde à la fin de l'exercice	
<b>Immobilisations</b>									
Améliorations locales	:	3,143 \$	152 \$	—	—	—	—	3,295 \$	
Amueblement	:	2,212	178	2	2,388				
Équipement TED	:	4,320	850	18	5,152				
Autres équipements	:	2,418	50	7	2,461				
		12,093 \$	1,230 \$	27 \$	13,296 \$				
<b>Amortissement cumulé</b>									
Améliorations locales	:	3,004 \$	189 \$	—	3,193 \$				
Amueblement	:	762	136	2	896				
Équipement TED	:	3,140	572	18	3,694				
Autres équipements	:	1,586	174	6	1,754				
		8,492 \$	1,071 \$	26 \$	9,537 \$				

Notes aux états financiers le 31 mars 1998			
(en milliers de dollars)			
Etat du surplus accumulé pour l'exercice clos le 31 mars 1997	1998	1997	Solde au début de l'exercice tel que rapporté
			Profit net pour l'exercice
			Solde à la fin de l'exercice
		44,507 \$	38,825 \$
		5,682	6,341
		38,825 \$	32,484 \$

1. AUTORISATION ET BUT

Le Fonds renouvelable du Bureau des passeports a été établi en 1969 pour assurer la délivrance des documents de voyage à des citoyens canadiens et à certains résidents permanents du Canada qui ne peuvent obtenir de passeport valide de leur pays d'origine. La Loi sur les fonds renouvelables a autorisé le fonctionnement du Fonds.

Une autorisation permanente et continue du Parlement autorise le Fonds à effectuer des paiements à partir du Trésor (jusqu'à un total de 4 000 000 \$ à des fins de fonds de roulement, d'acquisition d'immobilisations et de financement temporaire des déficits accumulés d'exploitation. Un montant de 745 893 \$, représentant l'actif net pris en charge par le Fonds et les actifs contribus au Fonds, a été imputé à cette autorisation lorsque le Fonds est devenu budgétaire en 1981.

2. PRINCIPALES CONVENTIONS COMPTABLES

- a) Inventaire
- Le stock de fournitures et d'approvisionnements est inscrit au prix coûtant, tandis que le stock des passeports en cours est évalué au prix coûtant moyen pour l'exercice.
- b) Immobilisations
- Les améliorations locatives sont amorties selon la méthode linéaire sur la période des baux. Les autres immobilisations sont amorties selon la méthode linéaire, depuis l'exercice, d'après leur vie utile estimative, comme suit :

Aménagement	Équipement de traitement électronique des données (TED)	Autres équipements
16 ans	5 ans	10 ans

c) Autres immobilisations

Depuis le 1<sup>er</sup> avril 1994, le Bureau des passeports capitalise tous les coûts imputés au Plan de perfectionnement de la technologie (PPT). Les coûts du projet seront amortis selon la méthode linéaire sur une période de cinq ans à la fin du projet, prévu pour l'exercice 1998-1999. Tous les coûts pour les autres projets seront amortis selon la méthode linéaire d'après leur vie utile estimative.

État de l'évolution de la situation financière pour l'exercice clos le 31 mars 1997			1998	1997
Activités de fonctionnement :				
Profit net de l'exercice			5,682 \$	6,341 \$
Plus : Provision pour indemnités de cessation d'emploi			1,930	399
Amortissement			1,071	1,190
Perte sur aliénation d'immobilisations			2	52
			8,685 \$	7,982 \$
Variation des actifs et passifs à court terme			3,299	1,968
Variation des autres éléments d'actif et de passif :				
Paielements et variation de la provision				
Pour indemnités de cessation d'emploi			(669) \$	(215) \$
Ressources financières nettes fournies			11,315 \$	9,735 \$
par les activités de fonctionnement				
Activités d'investissement :				
Immobilisations Achetées			(8,807) \$	(5,921) \$
Ressources financières nettes employées par				
les activités d'investissement			(8,807) \$	(5,921) \$
Ressources financières nettes fournies				
et variation de l'imputation nette accumulée			2,508 \$	3,814 \$
sur l'autorisation du Fonds, au cours de l'exercice				
Imputation nette accumulée sur l'autorisation			29,405 \$	25,591 \$
du Fonds, au début de l'exercice				
Imputation nette accumulée sur l'autorisation				
du Fonds, à la fin de l'exercice			31,913 \$	29,405 \$

(en milliers de dollars)

État de l'autorisation fournie (employée) pour l'exercice clos le 31 mars 1997			1998	1997
Mouvements				
Charges				
Profit net (perte nette) pour l'exercice			(4,836) \$	5,682 \$
Plus : éléments ne nécessitant aucune				
utilisation de fonds			1,866	3,003
Fonds provenant de l'exploitation			(2,970)	8,685
Acquisitions nettes d'immobilisations			(203)	(8,807)
Variation du fonds de roulement			(7,997)	3,299
Autres éléments			—	(4,183)
Autorisation fournie (employée)			(11,170) \$	(1,006) \$
			(2,302) \$	2,369 \$

(en milliers de dollars)

État de l'exploitation pour l'exercice clos le 31 mars 1997			1998	1997
Revenus				
Droits gagnés			54,033 \$	48,721 \$
Revenus divers			216	39
			54,249 \$	48,760 \$
Frais d'exploitation				
Traitements et avantages sociaux			23,954	21,092
Matériel de passeport et formules de demande			5,272	5,059
Exploitation de passeport dans les missions à l'étranger			4,447	4,447
Logement			3,329	3,367
Services professionnels et spéciaux			2,404	2,225
Provision pour indemnités de cessation d'emploi			1,930	399
Fret, messageries et camionnage			1,778	1,606
Imprimerie, papeterie et approvisionnement			1,199	832
Télécommunications			1,128	1,134
Amortissement			1,071	1,190
Voyages et déménagements			715	433
Renseignements			437	145
Réparations et entretien			438	242
Dépenses diverses			247	16
Location			176	130
Services des postes et affranchissement			40	50
Perte sur aliénation d'immobilisations			2	52
			48,567 \$	42,419 \$
Profit net			5,682 \$	6,341 \$

(en milliers de dollars)

## ACTIF - Bilan au 31 mars 1997

À court terme		
Débiteurs	263	\$ 133
Gouvernement du Canada	132	237
Tiers		
Stock au coût et au prix	2,127	1,651
coûtant moyen (note 3)	48	88
Charges payées d'avance	2,570	\$ 2,109

## À long terme

Immobilisations (note 4)	13,296	12,093
Au coût	9,538	8,492
Moins : amortissement cumulé	3,758	\$ 3,601
Autres immobilisations (note 4)	16,101	12,477
Plan de perfectionnement de la technologie	3,953	
Autres projets d'immobilisations	20,054	\$ 12,477
	26,382	\$ 18,187

(en milliers de dollars)

## PASSIF - Bilan au 31 mars 1997

À court terme		
Créditeurs et charges à payer	2,120	\$ 1,069
Gouvernement du Canada		
Tiers		
Créditeurs	5,616	2,280
Indemnités de vacances	887	923
Revenues sur paiements aux entrepreneurs	136	623
Tranche à court terme de la provision	236	143
pour indemnités de cessation d'emploi	327	523
Revenus reportés	8,969	\$ 5,561

## À long terme

Provision pour indemnités de cessation d'emploi	4,466	\$ 3,206
AVOIR DU CANADA		
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds	(31,913)	(29,405)
Surplus accumulé	44,507	38,825
	12,594	\$ 9,420
	26,382	\$ 18,187

(en milliers de dollars)

## RAPPORT DE GESTION

Les états financiers ci-joints du Fonds renouvelable du Bureau des passeports ont été préparés tels qu'exigés par et selon la politique du Conseil du Trésor concernant les fonds renouvelables et les normes et exigences de rapport du Receveur général du Canada. La responsabilité première de ces états financiers, en regard de l'intégrité et de l'objectivité des données, revient à la gestion du Fonds.

Ces états financiers ont été préparés selon les conventions comptables établies et énoncées à la note 2, sur une base comparable à celle de l'exercice précédent. Certains renseignements inclus dans ces états financiers sont fondés sur les meilleures prévisions et sur le jugement de la gestion tout en tenant compte de leur importance relative. Pour s'acquitter de cette responsabilité en matière de rapport, le Fonds maintient une série de comptes représentant un enregistrement centralisé des opérations financières du Fonds. À moins d'avis contraire, les renseignements financiers présentés dans les états ministériels et ailleurs dans les Comptes publics du Canada sont conformes aux renseignements apparaissant dans les états financiers.

La direction des finances et de l'administration du Fonds renouvelable du Bureau des passeports se conforme aux conventions comptables et de gestion financière du ministère, développe les politiques relatives au Fonds et publie les manuels et les directives qui décrivent ces politiques et les procédures afférentes. Le Fonds maintient des systèmes de gestion financière et de contrôle interne qui permettent aux gestionnaires de s'assurer, de façon raisonnable, que les opérations sont inscrites et effectuées selon les autorisations accordées et que l'actif du Fonds est protégé.

APPROUVÉ PAR :

Line Montreuil-Daigle, CMA

Directrice, Services financiers et administratifs

Michael J. Hutton

Président-directeur général

Note : On peut voir les états financiers dans les Comptes publics.



financiers  
• les états

Présentée par la poste	97 % en 10 jours	100 % en 17 jours
Présentée en personne	97 % en 5 jours	100 % en 7 jours

DÉLAIS DE LIVRAISON

\* Les délivrances selon les missions sont estimées pour le dernier trimestre de l'exercice financier.

Total	1 319 953	1 397 187	1 505 417	1 377 091	1 517 838
Certificat d'identité	3 205	2 160	1 487	1 155	1 778
Titre de voyage pour réfugiés	7 887	5 017	5 843	4 000	4 530
Passport d'urgence	1 272	1 209	1 161	895	573
Passport spécial	4 179	4 803	5 174	5 493	4 013
Passport diplomatique	2 244	2 141	1 886	1 763	1 926
Passport de 48 pages	15 101	15 807	17 770	16 464	18 845
Passport de 24 pages	1 286 065	1 365 969	1 472 096	1 347 321	1 486 173
1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998*	

VOLUME DES DOCUMENTS DE VOYAGE (SELON LE GENRE)

se sont soldés par un surplus de 5,7 millions de dollars selon la comptabilité d'exercice. 6,2 millions de dollars (14,6 p. 100) par rapport à 1996-1997. Les nouveaux résultats de cet exercice de dépenses totales de l'année ont été de 48,6 millions de dollars, soit une augmentation de 5,5 millions de dollars (11,2 p. 100) comparativement à l'année précédente. Les sur un cycle de quatre ans. En 1997-1998, les revenus ont atteint 54,3 millions de dollars, soit une percus pour les services de passeport. Le Bureau des passeports doit avoir un budget équilibré le Bureau des passeports finance entièrement ses activités grâce aux revenus qu'il tire des droits En tant qu'organisme de service spécial fonctionnant sous l'empire de la récupération des coûts,

LES REVENUS ET LES DÉPENSES



TABLEAU 1 (en milliers de dollars)

En 1997-1998, le Bureau des passeports a délivré un total de 1 518 838 documents de voyage (en incluant les opérations à l'étranger), soit une augmentation de 10 p. 100 sur l'activité de l'année précédente. La raison principale de ce fait est que l'économie canadienne a connu une bonne performance en 1997-1998. Il y a eu une forte croissance économique, une diminution régulière du taux de chômage, et le dollar canadien a bien résisté face à plusieurs monnaies européennes. Les consommateurs ont eu un haut niveau de confiance en l'avenir, et ils ont augmenté leur niveau de consommation ainsi que les sommes qu'ils consacrent aux voyages. Le revenu réel disponible consacré aux déplacements a considérablement augmenté au cours de l'année dernière, surtout parce que les Canadiens ont réduit leurs économies et même accru leur niveau d'endettement pour maintenir leur niveau de vie actuel. Tout cela confirme que les Canadiens sont confiants dans l'avenir. En outre, les centaines de milliers de départs anticipés à la retraite l'année dernière ont contribué à notre croissance.

## LA PRODUCTIVITÉ

Historiquement, le taux de productivité a été un indicateur important d'efficacité au sein du Bureau des passeports. La haute gestion utilise les objectifs de productivité pour allouer les ressources, contrôler l'efficacité et développer des objectifs à court et à long terme.

Le taux de productivité se définit par le nombre de documents de voyage délivrés par équivalent plein temps. Il a deux variations : la première tient compte de tous les employés du Bureau des passeports et la deuxième comprend seulement les employés opérationnels.

### BUREAU DES PASSEPORTS : OBJECTIFS DE PERFORMANCE, 1996-1997

Objectif de délai de traitement		Prévision pour 1997-1998	Nombre réel pour 1997-1998	Prévision pour 1998-1999
Demandes reçues par la poste	97 % en 10 jours	97 % en 10 jours	97 % en 10 jours	97 % en 10 jours
	100 % en 17 jours	100 % en 17 jours	100 % en 17 jours	100 % en 17 jours
Demandes déposées en personne	97 % en 5 jours	97 % en 5 jours	97 % en 5 jours	97 % en 5 jours
	100 % en 7 jours	100 % en 7 jours	100 % en 7 jours	100 % en 7 jours

### Objectif de productivité\*

Tous les employés	2,423	3,221	3,550	3,142
Employés de production seulement				

\* On prévoit que la productivité va diminuer initialement pendant les projets pilotes et les étapes de mise en œuvre du nouveau système d'archivage et de récupération de l'information.

Le taux de productivité est influencé par les fluctuations saisonnières dans les demandes de passeport. Comme la plupart des voyages se produisent dans le dernier trimestre de l'année financière, plus de personnel est requis à ce moment-là pour traiter des demandes. (tableau 1)

L'augmentation inattendue de la demande a produit une productivité plus élevée. Le Bureau des passeports a pu maintenir une productivité constante, étant donné les fluctuations de la demande de passeports, ainsi que les variations saisonnières de la demande.

Pour mesurer son succès, le Bureau des passeports utilise les indicateurs suivants : le volume, la productivité, les revenus et les dépenses.

## LE VOLUME

La demande de passeports est avant tout une fonction des données démographiques, des facteurs économiques et des conditions météorologiques au Canada, ainsi que du climat politique dans les points de destination. La demande de passeports obtenus pour un voyage imminent est assez stable et peut être prévue, quelles que soient les tendances démographiques et les statistiques de voyages. Certaines fluctuations se produisent dans cette catégorie suite à des changements aux exigences des lignes aériennes quant aux voyages ou des pays quant à l'entrée. Lorsqu'un passeport est acquis « au cas où », ou comme un symbole de l'identité canadienne, la demande est moins stable et peut être affectée par des facteurs tels que le coût d'obtention, l'emplACEMENT du Bureau des passeports, la facilité avec laquelle on peut faire la demande, ou les conditions du temps. Ce type de demande est difficile à prévoir avec précision.

Délivrance au Canada		
Délivrance	% de délivrances globales	
Passeports ordinaires	1 428 886	94,14 %
Passeports d'affaires	11 918	0,79 %
Passeports spéciaux	3 973	0,26 %
Passeports diplomatiques	1 632	0,11 %
Certificats d'identité	1 778	0,12 %
Titres de voyage pour réfugiés	4 530	0,30 %
Total	1 452 717	95,72 %
Délivrance dans les missions à l'étranger*		
Passeports ordinaires	57 287	3,77 %
Passeports d'affaires	6 927	0,46 %
Passeports spéciaux	40	0,00 %
Passeports diplomatiques	294	0,02 %
Passeports d'urgence	573	0,04 %
Lettres de présentation	0	0,00 %
Total	65 121	4,29 %
Délivrance totale		
Passeports ordinaires	1 486 173	97,91 %
Passeports d'affaires	18 845	1,24 %
Passeports spéciaux	4 013	0,26 %
Passeports diplomatiques	1 926	0,13 %
Certificats d'identité	1 778	0,12 %
Titres de voyage pour réfugiés	4 530	0,30 %
Passeports d'urgence	573	0,04 %
Lettres de présentation	0	0,00 %
Total	1 517 838	100,00 %

\* Le dernier trimestre de l'exercice financier est estimé.

# rendement les indicateurs de

LES RELATIONS INTERNATIONALES ET LA CONNEXION AMÉRICAINE

Face aux initiatives de plus en plus nombreuses du gouvernement pour améliorer le commerce et réduire les barrières aux échanges commerciaux, l'accessibilité et la facilité des voyages d'affaires est une priorité élevée. Des projets comme la production de passeports lisibles à la machine, l'amélioration des communications (systèmes d'information, connexions LAN et WAN), la réduction des activités chevauchant celles de Revenu Canada (Douanes), et les efforts déployés conjointement avec des organismes américains, visent tous à faciliter davantage les voyages. Une collaboration accrue, des stratégies de sécurité conjointes et des initiatives de partage des coûts facilitent l'accès à la personne d'affaires tout comme au voyageur occasionnel. Chaque jour nous prenons des mesures pour faire de l'accès sans complications une réalité.

Le Bureau des passeports a également été l'hôte de la Conférence des quatre nations, et il a offert des conseils d'experts et partagé les « meilleures pratiques ». Il a également présenté une commission et mené un atelier sur la prestation de rechange des services dans le cadre d'une Conférence du Commonwealth, en Afrique du Sud. Des employés du Bureau des passeports ont été choisis pour des affectations auprès du MABCI à Londres, ainsi qu'à Hong Kong et Paris, et leur expérience du domaine de la délivrance des passeports fut partagée et utilisée à bon escient.

Le Bureau des passeports organise, dirige et participe à des groupes de travail, des projets et des comités réunissant des organismes internationaux et des gouvernements étrangers. Cette année, le Bureau des passeports s'est adressé à l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et à l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) sur la façon d'intercepter les documents de voyage frauduleux, et pour promouvoir la remise de ces documents au pays d'origine. En l'absence de l'OACI, l'OACI a adopté les spécifications du Bureau des passeports et de Citoyenneté et Immigration Canada relativement aux cartes de voyage qui utilisent une technologie avancée (cartes-passeports) comme les normes internationales applicables à ces cartes.

AUTRES ORGANISMES

Des alliances heureuses avec des gouvernements provinciaux ont donné lieu à une expansion des services. Le projet mis en train dans la Région de l'Est, où les clients peuvent faire la demande de certificat de naissance en même temps que de passeport, a produit d'excellents résultats jusqu'à maintenant et continue à avoir du succès depuis son lancement l'an passé.

En plus des salons du voyage, des kiosques d'information, de promotions publiques et des réunions avec les nouveaux citoyens, le Bureau des passeports contribue grandement aux activités d'autres organismes gouvernementaux, de charité et sans but lucratif. Par exemple, le Bureau a été reconnu par Centraide pour l'importance de ses dons, ainsi que pour sa participation aux cueillettes d'aliments, à la Fondation canadienne Rêves d'enfants, et à d'autres événements spéciaux.

SOMMAIRE

Le Bureau des passeports a atteint un certain nombre de ses objectifs cette année, et quelques autres qui n'étaient pas prévus, tout en participant avec d'autres organismes gouvernementaux et non gouvernementaux. Ce rôle prend de plus en plus d'importance chaque année, et continuera à croître alors que nous pénétrons dans un nouveau millénaire. Avec l'importance accrue qu'on met sur les nouveaux modèles de prestation des services, on prévoit un plus grand nombre de partenariats et d'efforts conjoints, et peut-être cela nous portera-t-il vers un succès encore plus grand. Nous devons chercher à renverser les obstacles et à faire des programmes conjoints la voie de l'avenir, qui ouvrira de nouvelles portes, de nouvelles voies vers des lieux meilleurs.



a déjà rapporté d'immenses résultats. Quant au projet de technologie de la carte commune, les spécifications énoncées par le groupe de travail dirigé par le Bureau des passeports ont subseq-  
quemment été adoptées par l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) comme la  
norme internationale applicable aux cartes de technologie avancée utilisées dans les voyages  
internationaux.

Une seconde alliance fut mise sur pied au cours de l'année écoulée, avec la Société canadienne  
des postes, cette fois, qui agitait comme agent de réception pour le Bureau des passeports. Les requérants  
feraient leur demande en personne auprès de la Société canadienne des postes dont les employés,  
formés par le Bureau des passeports, assureraient que les demandes soient correctement remplies  
et que tous les documents et les renseignements appropriés soient fournis et nous feraient parvenir  
le tout directement pour déterminer l'admissibilité des requérants et pour la délivrance. Deux villes  
de l'Ontario, Sudbury et Cornwall, furent choisies comme sites pilotes pour ce projet, commencé  
en décembre 1997. Jusqu'à maintenant, ces projets ont eu pour résultat une importante diminution  
des demandes postales directes en provenance de ces deux villes et une réduction significative du  
temps de réponse grâce à la diminution du nombre d'erreurs dans les demandes. Un nouveau service  
accéléré appelé «Passeport éclair» fut instauré à ces sites, selon lequel les requérants pourraient,  
moyennant des frais supplémentaires, faire livrer leur passeport directement à leur porte en deux  
jours. Plus de 25 p. 100 des requérants qui ont utilisé la Société canadienne des postes comme agent  
se sont prévalus de ce service.

Dans les domaines de la nouvelle prestation de services, la division de la sécurité du Bureau  
des passeports a mis au point un service unique : celui qui consiste à donner des conseils d'experts  
à d'autres organismes sur l'impression et la conception sécuritaires. Alors qu'un premier projet avait  
pour but de conseiller le secteur des banques et de la gestion de la trésorerie de TPSCG, nous avons  
aussi été en mesure de donner des conseils effectifs de sécurité et d'orienter TPSCG concernant les  
propositions de dessins touchant la prochaine génération de chèques. Notre division de la sécurité  
se prépare également à travailler en étroite collaboration avec d'autres organismes, et à offrir des  
services dans tous les domaines de la sécurité et de l'impression sécuritaire.

Des négociations sont en cours avec Justice Canada et la GRC concernant les pratiques admini-  
stratives techniques nécessaires pour confisquer les passeports des personnes qui fuient leurs paiements  
de pension alimentaire pour un enfant. Le Bureau des passeports explore des procédures de refus  
de demandes de passeports. Le Bureau des passeports est également fier de dire que nous avons  
continué à jouer un rôle régulier dans le programme «Projet retour», en collaboration avec la GRC.

Nous avons essayé de promouvoir davantage le programme par notre participation à des conférences  
et par les listes de contrôle des passeports. Ce programme a également fait appel à de nombreux  
autres ministères, services de police, organismes internationaux et non gouvernementaux. Également  
en collaboration avec la GRC, le Bureau des passeports s'est efforcé de déceler les cas de fraude et  
participe à la poursuite de gens qui tentent de se procurer des passeports illégalement.

Notre collaboration continue avec le MAECI a eu pour effet d'améliorer les communications,  
notamment avec la récente connectivité au système COSMOS. Nous avons également partagé  
notre savoir-faire avec le ministère sur des études touchant l'imposition de frais aux utilisateurs et la  
récupération des coûts, ainsi que le développement d'une nouvelle structure hiérarchique.

Fonctionnant depuis 1995, le programme CANPASS, exploité conjointement par le Bureau des  
passeports et Revenu Canada (Douanes), fut officiellement transféré à ce ministère, qui en assumera  
la gestion entière. Revenu Canada (Douanes) joue également un rôle dans un nouveau programme  
de la Région de l'Est : pour accélérer le processus, les passeports urgents sont livrés directement aux  
représentants de Revenu Canada (Douanes), à l'aéroport, où le requérant pourra les prendre.

## 5

Cette année, le Bureau des passeports a mis encore plus l'accent sur les partenariats et l'amélioration des communications avec d'autres organismes gouvernementaux. Nous reconnaissons que les alliances et d'autres genres de coopération avec d'autres organismes gouvernementaux et non gouvernementaux mènent à une plus grande efficacité.



des services en éliminant la redondance à travers les ministères fédéraux (problèmes horizontaux) et le dédoublement dans d'autres niveaux de gouvernement (problèmes verticaux). Cette approche produit d'immenses possibilités et permet un meilleur accès du public aux services de passeports. Nous sommes continuellement à l'affût de nouveaux moyens de dispenser nos services de façon plus efficace.

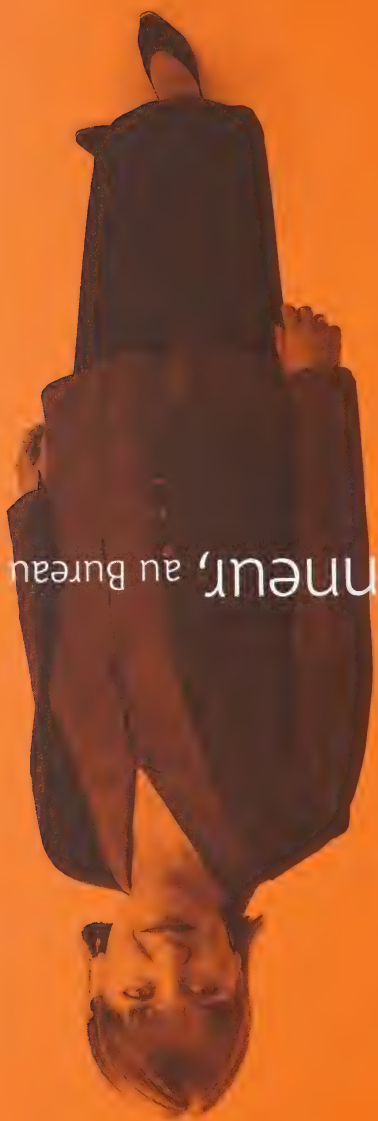
### AUTRES MINISTÈRES

Pour la plupart des Canadiens, le Bureau des passeports est le prochain port d'escalade du gouvernement une fois qu'ils ont reçu leurs documents de citoyenneté. Il est donc sensé, étant donné cette relation, d'examiner la faisabilité de liens plus étroits entre le Bureau des passeports et Citoyenneté et Immigration Canada (CIC). Au début, en 1996-1997, quatre aspects de nos opérations ont fait l'objet d'études : le regroupement des bureaux, un processus de demandes concurrent, un partage de services du centre d'appels, et la technologie de carte commune (normes communes). Les objectifs de la collaboration plus étroite et des études visaient à offrir un service gouvernemental sans rupture et à examiner les possibilités d'économies pour les deux organismes. Deux de ces trois études se sont poursuivies, pour devenir des projets pilotes de deux ans : le regroupement des bureaux de CIC et du Bureau des passeports à London (Ontario); et la demande concurrente, qui permettrait aux nouveaux Canadiens de faire leur demande de certificat de citoyenneté et de passeport en même temps. Les résultats préliminaires sont positifs dans les deux cas et une analyse à mi-chemin est due en septembre 1998. Les discussions se poursuivent sur la troisième étude, celle d'un partage de services dans un bureau de centre d'appels, alors que la quatrième étude

# gouvernements autres ministères et



à l'honneur, au Bureau des passeports



pour répondre aux besoins de notre personnel et de nos gestionnaires. En élargissant les habiletés et la formation, nous pouvons utiliser les talents de nos employés pour créer de nouvelles possibilités d'affaires tout en continuant de nous mériter les éloges de nos clients.

Cette année, nos employés ont dû faire face à des conditions de travail chaotiques (tempête de verglas, grèves des postes, problèmes politiquement délicats) et ils ont quand même réussi à surpasser les attentes en matière de rendement. Et, grâce à eux, le Bureau des passeports continue à exceller dans la prestation de services économiques, efficaces et de haute qualité à tous les Canadiens.

Cette année a été une autre année de changements, et notre personnel a reçu un supplément de formation et de développement, particulièrement au fur et à mesure que l'automatisation s'établit. Les examinateurs ont reçu de la formation sur les services à la clientèle, la diversité et la façon de traiter avec les clients. Également, le Programme de recrutement des examinateurs des passeports et de stades (PERAP) a été révisé et amélioré pour les nouveaux examinateurs. Beaucoup d'employés se sont adaptés à des changements organisationnels, y compris un projet pilote pour les équipes de travail autonome et les cercles de qualité dans les secteurs de production. La formation fut dispensée et le projet pilote a fait l'objet d'un suivi pendant six mois.

On a mis en place une initiative d'auto-évaluation d'ensemble : au moyen de sondages, d'analyse de la conjoncture et de groupes de discussion, nous avons de nouveau été capables de détecter de nouveaux domaines d'amélioration, et on a consenti aux gestionnaires une plus grande liberté pour déterminer les ressources dont ils avaient besoin. Du point de vue planification, le Bureau des passeports a mis en place un certain nombre d'initiatives. Ces dernières comportaient notamment un projet visant la définition des compétences particulières aux emplois dans chaque région au moyen de groupes de discussion et d'équipes de travail. Pareillement, l'organisation a dû faire des plans pour la Norme générale de classification (NGC), une meilleure façon d'aborder la classification et les ressources humaines. La formation sur les problèmes et préoccupations en matière de santé et sécurité a également fait l'objet de notre attention cette année.

SOMMAIRE

Le Bureau des passeports sait que cette année a été tout pleine de succès du point de vue des employés, et que ce succès est dû à ces employés et à leur dévouement. Pour ne citer qu'un seul exemple, pendant un projet sur la sécurité, nous nous sommes retrouvés à court de personnel dans une région, et deux personnes de la Région de l'Est se sont portées volontaires pour déménager. Grâce à nos employés, nous sommes capables de continuer à offrir des services de haute qualité.



Le succès d'un organisme est à la mesure de l'efficacité de ses employés. Le Bureau des passeports a la chance d'avoir un personnel expérimenté et soucieux de bien faire, composé de gestionnaires, d'examinateurs, d'analystes, d'agents d'administration, ou de préposés au centre d'appels, qui, tous et chacun, contribuent au succès de l'organisme. Cette année, nous avons de nouveau vu un solide engagement de la part de nos employés et leur participation au développement des programmes. Le Bureau des passeports est constamment occupé à améliorer la gamme des compétences des employés, la formation et les habiletés, particulièrement avec la mise en œuvre de systèmes et de processus automatisés. Nous avons mis en place avec succès de nombreuses mesures internes, comme des sondages et une formation en service à la clientèle.

4



Mark Lavolette

Gail Barber, Agente d'administration, Direction des services en ressources humaines



nos employés



Il va sans dire qu'un accroissement de l'automatisation rend le travail de chacun un peu **plus efficace**, et, cette année, de nombreuses améliorations furent implantées, pas seulement pour le simple plaisir de la technologie, mais parce qu'elles sont (ou seront) **efficaces et rentables**.



Michèle L. Menard

Le 15 mai 1987



## LA TECHNOLOGIE ET LES COÛTS-AVANTAGES

Il va sans dire qu'un accroissement de l'automatisation rend le travail de chacun un peu plus efficace, et, cette année, de nombreuses améliorations furent implantées, pas seulement pour le simple plaisir de rester au fait des développements technologiques bénéficiera au Bureau des passeports et permettra aux opérations de s'adapter.

Plusieurs de nos projets sont entrés dans l'étape de révision et d'amélioration : l'IRIS, la technologie de la carte commune, les réseaux LAN et WAN et l'automatisation de la gestion des dossiers; et plusieurs seront sortis au cours de l'année prochaine. Un lien a maintenant été établi entre le Bureau des passeports et les serveurs du MAECI, ce qui nous donne accès au système COSMOS et au système de la mise à jour et d'améliorer les formulaires de demande de passeport, et de produire un certain nombre de formulaires et de dessins. Les services téléphoniques continuent à remporter un vif succès et à diminuer de beaucoup la pression exercée sur les ressources humaines et financières.

L'intégration téléphonique par ordinateur se poursuit, et il existe une pression pour obtenir plus d'équipement, une capacité accrue de trafic, de la formation et une équipe de gestion du centre d'appels. D'autres processus automatisés, comme les machines débit-crédit, ont connu un succès presque immédiat. Le système de cartes de débit-crédit a été utilisé dans 30 p. 100 des paiements, ce qui représente des revenus de 15 millions de dollars sur une période de 12 mois, et a également contribué à l'amélioration de la sécurité de l'environnement de bureau (moins d'argent comptant sur place). La conception, la configuration, le prototypage et les essais de PASSAP viennent tout juste d'être complétés. Le nouveau système, qui sera en ligne le 1<sup>er</sup> avril 1998, promet d'améliorer l'accès à l'information, les normes comptables, et les fonctions administratives et financières.

En plus des progrès technologiques, le Bureau des passeports continue à s'efforcer d'améliorer la planification stratégique. Par la compréhension de notre entreprise, nous pouvons améliorer nos opérations. Cette année, nous avons eu une fonction de planification d'affaires révisée qui a été de beaucoup plus efficace au point de vue affaires. Les quatre impératifs stratégiques, c'est-à-dire la prestation de services, la dotation de compétences à la gestion, l'exploitation de la technologie, et la restructuration du processus de demande de passeport, tout cela mènera à l'amélioration du rapport coût-efficacité.

Les améliorations apportées à la technologie affectent nos opérations, à l'administration centrale, dans les régions, et à l'étranger. Elles vont sans doute améliorer notre rapport coût-efficacité et, lorsqu'IRIS atteindra sa pleine mise en œuvre, nous serons prêts pour l'augmentation des voyages internationaux au cours de la prochaine décennie. Que nous réserve l'avenir ? Des formulaires de demande électroniques ? Un accès sécuritaire aux services de passeport à partir de chez-vous ? Ou, peut-être, juste les voyages virtuels...

## SOMMAIRE

Bien que nous ayons pris un grand nombre de mesures pour améliorer notre rapport coût-efficacité, il existe encore bien des tâches à accomplir et des buts à poursuivre, et notamment la sortie de progrès technologiques et la poursuite de l'évaluation de nos compétences essentielles. Au cours de l'année écoulée, le modèle d'OSS s'est avéré être un modèle rentable, avec une orientation axée sur les affaires. Le monde se rétrécit, les besoins de voyages augmentent, et nous essayons constamment de tracer les grandes lignes de ce monde nouveau.

# 3

Comme tout bureau du gouvernement, le Bureau des passeports est soumis chaque année à de fortes exigences pour faire trois choses : réduire les coûts, accroître l'efficacité, et réduire les coûts. Non, ce n'est pas une faute de frappe. Nous devons mettre au point des modèles de prestations

de rechange des services, élaborer des programmes conjoints, mousser la communication et le partage de l'information, faire la mise en œuvre de l'information, et diminuer les pertes de rendement ; voilà quelques-unes des façons de tirer un peu plus de chaque dollar dépensé. La question n'est pas vraiment de savoir quel montant d'argent a été dépensé, mais plutôt de savoir si les fonds ont été gérés efficacement.

En 1990, le Bureau des passeports est devenu un organisme de service spécial (OSS). Ces organismes, au nombre actuel de plus de 15, ont été créés par le gouvernement pour promouvoir des pratiques d'affaires solides et de l'efficacité dans la prestation de programmes gouvernementaux. En tant qu'OSS du MAECI, le Bureau des passeports fonctionne sur une base de récupération des coûts. Cela signifie que toutes les dépenses sont prises à même les recettes. Il n'y a pas de budget parlementaire annuel, et le service est soutenu par l'utilisateur plutôt que par les contribuables en général.

Cette année, nous avons mis sur pied de nombreux projets et changements organisationnels qui ont généré des économies à court et à long terme pour notre organisme.

la rentabilité



joncture de façon continue, nous serons capables de comprendre les problèmes, de définir le noeu d nos activités, et de nous préparer aux défis qui nous attendent.

La publication des rapports de décisions (RD) du Comité exécutif vise à informer tous les intéressés (ceux qui ont une influence sur l'orientation de l'organisme), à l'intérieur et à l'extérieur. Comme on l'a mentionné, l'évaluation du Prix canadien de l'excellence a montré qu'il y avait certaines possibilités d'améliorer nos services, nos politiques et nos processus, et que les données concrètes et la communication avec nos employés et nos requérants étaient des facteurs essentiels de notre succès.

Les gestionnaires ont reçu un supplément de formation et des systèmes améliorés. Nous avons également déployé 90 p. 100 des modules nécessaires de PASSAP (le système intégré de gestion des finances et du matériel) chez nos utilisateurs critiques; nous avons déployé un système de gestion des salaires; nous avons tenu des groupes de discussion avec la direction pour définir les profils de compétences des emplois; et nous avons choisi des sites pilotes pour les équipes de travail autonomes.

Les progrès technologiques comprennent notamment la Phase 4 du système IRLS (système d'information utilisé pour le captivage, l'archivage et la récupération des images numériques), et on en est aux préparatifs de la Phase 5; l'installation est prévue pour 1998, et la mise en œuvre à l'échelle nationale d'IRIS se fera en 1999. Plusieurs projets de soutien d'IRIS ont été complétés cette année, y compris l'installation de Windows 95 et la mise à jour des logiciels d'ordinateurs personnels. En plus, nos réseaux ont été agrandis et le logiciel de gestion a été élaboré. Nous avons prolongé le WAN vers trois sites supplémentaires et étendu notre architecture de projet et les logiciels que nous possédons. Le projet pilote d'automatisation de la gestion des dossiers est maintenant terminé, et le projet sera mis à l'œuvre au cours de 1998-1999. La connexion SIGNET a été établie avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), et le Bureau des passeports a maintenant accès au système COSMOS et au nouveau système des finances du ministère, dans l'espoir que l'internet et les applications au niveau du ministère seront bientôt disponibles.

Le Programme des formulaires a fourni une méthode améliorée de faire la mise à jour des formulaires de demande des passeports, ainsi que d'offrir d'autres formes de demandes pour d'autres clients (Braille, gros caractères, électronique, etc.). Nous sommes également en voie de décentraliser l'achat des publications, de l'imprimerie, de la distribution et de la photocopie. Les politiques, les manuels et les communications relatifs aux passeports, ainsi que les rapports statistiques, sont en voie d'amélioration et d'évaluation.

Les services de téléphonie ont beaucoup contribué à l'expansion de nos services, et le volume des appels a augmenté de 19 p. 100 cette année, depuis l'ouverture du Centre d'appels, tendance qui devrait se poursuivre. Le public a pu avoir un meilleur accès à l'information grâce au numéro 1 800, et une nouvelle disposition des pages bleues a rendu ce numéro plus facile à repérer. L'intégration téléphonique par ordinateur s'est accrue d'un nouveau cran cette année, avec plus d'équipement, de programmes de formation, de capacité de trafic et avec la mise sur pied d'une équipe de gestion des appels.

SOMMAIRE

Les services du Bureau des passeports s'améliorent d'année en année, et, avec les nouvelles poussées technologiques, l'amélioration des ressources humaines et un degré supérieur de planification, nous allons continuer à nous efforcer de dispenser d'excellents services à nos clients.





Les services du Bureau des passeports s'améliorent d'année en année, et, avec les nouvelles poussées technologiques, l'amélioration des ressources humaines et un degré supérieur de planification, nous allons continuer à nous efforcer de dispenser d'excellents services à nos clients.

du voyage et de la marine, de programmes de rayonnement et d'autres programmes spéciaux offrant au public une gamme élargie de services et expliquant les processus et les exigences. Plusieurs améliorations furent entrepris, dont le projet pilote d'IRIS et le logiciel d'ordinateur personnel, dont Windows 95.

Les gestionnaires de la Région de l'Ontario entretiennent des contacts étroits avec leurs collègues de Citoyenneté et Immigration par le biais de rencontres régulières et travaillent de près avec les députés et les agents de voyage de la région, et d'autres intervenants offrant de l'aide aux Canadiens qui voyagent.

La Région centrale, avec des bureaux à Ottawa et Hull, ainsi que les opérations postales, les voyages officiels, les certificats d'identité et les titres de voyage pour réfugiés, a délivré 298 598 passeports. Les opérations centrales ont fait face à deux importants obstacles cette année. Le premier fut la grève postale, à la fin de 1997, qui a affecté les opérations postales, et l'autre fut la tempête de verglas. Les opérations centrales ont fait face à deux importants obstacles cette année. Le premier fut la grève postale, à la fin de 1997, qui a affecté les opérations postales, et l'autre fut la tempête de verglas. Pendant la tempête de verglas, un noyau d'équipe constitué de membres du personnel a répondu au numéro 1-800 et a traité les cas d'urgence. Les deux situations ont été traitées d'une façon tout à fait admirable.

On a également fait des préparatifs en vue de la décentralisation, à titre de projet pilote, des opérations relatives au certificat d'identité. Les Opérations centrales ont joué un rôle d'entraîneur dans le développement et la mise en œuvre des deux principales initiatives d'alliances mettant en jeu le Bureau des passeports en 1997-1998 : le Projet de coopération Citoyenneté et Immigration Canada/Bureau des passeports et le Projet de la Société canadienne des postes. Les résultats de ces initiatives seront discutés plus loin dans le rapport, à la section «Autres ministères et gouvernements».

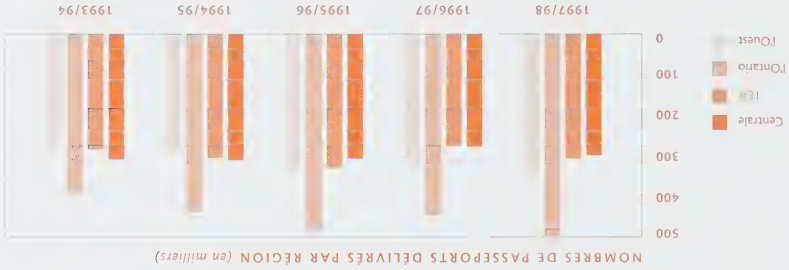
#### SOMMAIRES DES SERVICES D'ENSEMBLE

Au plan interne, notre organisme a mis en œuvre plusieurs initiatives. Le Secrétariat a examiné plusieurs initiatives visant à améliorer l'efficacité interne; la publication du plan stratégique nous a aidés à définir nos compétences de base. La publication d'un Plan stratégique innovateur nous a bien sensibilisés quant à l'importance qu'il y a, pour nous assurer le succès, de comprendre notre environnement, nos requérants, nos employés et nos capacités. Des sondages et des analyses de la conjoncture ont produit des données concrètes concernant les services; et la mise en œuvre des «Nouveaux principes de gestion publique» a fait que nous avons été capables de mesurer des habiletés moins quantifiables, comme la planification et l'innovation. En effectuant des analyses de la con-



De nombreuses initiatives visant à offrir au public une meilleure information ont été mises en œuvre. Il s'agit d'une meilleure signalisation concernant les exigences relatives aux passeports, de programmes spéciaux auprès des groupes communautaires et une participation à des salons

La Région de l'Ontario, avec des bureaux à Brampton, Hamilton, Kitchener, London, North York, Scarborough, St. Catharines, Thunder Bay, Toronto et Windsor, a rapporté avoir délivré 496 600 passeports, une augmentation de 11 p. 100 comparativement à l'an passé. Le centre d'appels a reçu 15 p. 100 plus d'appels cette année, soit 385 600, dont 167 300 fient l'objet d'une réponse par un agent. Plusieurs initiatives furent entreprises dans le but d'offrir un service plus efficace au public. Les clients apprécient beaucoup l'accès à l'information 24 heures sur 24 que procure le service automatisé téléphonique. L'arrivée des machines débit-crédit a été bien reçue et 30 p. 100 des clients ont tiré partie de cette option. Des secteurs destinés exclusivement au retrait de passeport et aux demandes de renseignements ont été aménagés dans les grands bureaux pour offrir un service plus rapide et diminuer le temps d'attente. La possibilité d'avoir un service d'urgence pour des situations particulières a été extrêmement bien reçue par les requérants.



visant à améliorer le processus de voyages d'affaires, fut officiellement transféré à Revenu Canada (Douanes), au début de 1998. Une participation plus importante au programme Projet retour fut entreprise, et la Région de l'Ouest a joué un grand rôle en explorant les possibilités de travailler de concert avec Revenu Canada (Douanes) et la GRC, à l'amélioration du programme. En collaboration avec Citoyenneté et Immigration Canada, la Direction des opérations de l'Ouest a connu un grand succès avec son processus concurrent de demande de passeport. Le bureau d'Edmonton poursuit un projet pilote de service, en collaboration avec Citoyenneté et Immigration Canada, qui permet aux nouveaux citoyens de faire une demande conjointe de citoyenneté et de passeport. Cette mesure, on l'espère, comprimera les dépenses d'exploitation des deux organismes, puisque les renseignements nécessaires aux deux demandes sont les mêmes. Le centre d'appels du bureau de Surrey offre des renseignements concernant le processus de demande, ce qui améliore l'efficacité des services. À Vancouver, les projets pilotes entourant IRIS ont nécessité la formation et des essais relatifs au logiciel de délivrance des passeports, et de nombreuses améliorations ont été apportées, suite à la participation des employés du bureau où le projet pilote avait eu lieu. Et, pour finir, la Région de l'Ouest a mis sur pied des «évaluations par les pairs» dans le but de détecter les meilleures pratiques et d'améliorer les procédures opérationnelles.

Le Bureau des passeports s'efforce d'améliorer la livraison du service, des procédures administratives internes jusqu'aux services de première ligne, au comptoir. Cette année, nous avons réalisé que, pour faire mieux, il nous faut comprendre notre environnement, nos requérants, et nous et nos habiletés. Nous avons mis sur pied des processus étendus de cueillette d'information, et nous sommes maintenant à la recherche de nouveaux renseignements pour réévaluer nos compétences de base, les possibilités qui s'offrent à nous et les défis qui se dressent devant nous. Par le biais de sondages et d'initiatives enfilées par le Comité exécutif, nous avons été en mesure d'évaluer nos habiletés de façon plus efficace. Une version à échelle réduite des Prix d'excellence du Canada a servi à mesurer et à déterminer comment (le cas échéant) nous pourrions améliorer les services, les processus et les ensembles de compétences. Cette démarche nous a montré quels étaient les secteurs sur lesquels nous devrions faire porter notre attention pour exploiter un service plus efficace.

Au niveau mondial, nous sommes reconnus pour notre service à la clientèle, et nous nous efforçons toujours d'être à la fine pointe du progrès.

## SOMMAIRES RÉGIONAUX

Dans la Région de l'Est, composée des bureaux de St. John's, Halifax, Fredericton, Jonquière, Sainte-Foy, Laval, Saint-Laurent et Montréal, 307 037 passeports furent délivrés, soit une augmentation de 13 p. 100 par rapport à l'année précédente. Le centre téléphonique automatisé de l'Est a répondu à 317 657 appels, dont 139 958 furent acheminés vers un agent. La Région de l'Est a pris part à plusieurs projets, y compris la rénovation du dessin des demandes de passeport. Ces demandes sont maintenant conçues en fonction d'une compatibilité technologique, d'une interface Internet et d'une simplification à l'intention du requérant. Par l'entremise d'équipes de gestion internes et de groupes de discussion, on est en train d'élaborer des prototypes et, plus tard, des groupes de

Quelques services uniques ont suscité des résultats positifs. Le service d'urgence de retrait de passeports, qui a fait l'objet d'un projet pilote à Halifax, a simplifié le processus de demande de passeport, et il a permis à des requérants venant de régions éloignées de passer prendre leurs passeports aux bureaux du Revenu Canada (Douanes), à l'aéroport, ce qui a diminué le nombre de voyages au Bureau des passeports. Également, à cause de l'éloignement de certains endroits, la Région de l'Est a participé à un grand nombre de salons du voyage, de kiosques d'information et autres promotions des voyages, et a pu accepter des demandes de passeport sur place. Une autre initiative d'économie de temps qui a fait l'objet d'un projet pilote est celle du service de retour postal du passeport, pour offrir l'option d'expédier le passeport par la poste, directement au requérant. Cette initiative a aussi offert un excellent service aux citoyens qui ne vivent pas à proximité d'un bureau des passeports. Des services spéciaux furent offerts au Québec, où les requérants de passeports peuvent également faire une demande de certificat de naissance, et recevoir le passeport et le certificat de naissance en même temps. Pour les voyageurs dont les documents ont été perdus ou volés, le Bureau des passeports a pris des dispositions particulières, en collaboration avec Citoyenneté et Immigration Canada, pour permettre au requérant de poursuivre son voyage en attendant la production de ses documents de remplacement. Ce ne sont là que quelques-unes des réussites de la Région de l'Est.

La Région de l'Ouest, avec des bureaux à Winnipeg, Regina, Saskatoon, Edmonton, Calgary, Vancouver, Surrey et Victoria, a délivré 350 271 passeports. Le projet pilote CANPASS, à Vancouver,



## 2



La qualité de notre service est notre atout le plus visible auprès de nos clients. Face aux tempêtes de verglas et aux grèves des postes, nous avons quand même réussi à offrir des services de calibre supérieur. Nous avons fait l'essai de plusieurs

projets pilotes, déterminé les meilleures pratiques, et amélioré les services qui contribuent à relever nos normes élevées. De l'automatisation aux services de livraison postale, nous avons fait la preuve de grandes promesses, et nous avons aussi mis en œuvre des améliorations à nos processus internes. Cette année a produit de nombreux résultats positifs, et nous croyons avoir amélioré l'accessibilité que nous offrons à nos clients.

En 1969, la Commission royale d'enquête sur la sécurité donna son appui aux projets d'ouverture de bureaux régionaux des passeports à la grandeur du Canada pour des raisons de sécurité accrue. Voilà un cas où les objectifs de sécurité et d'intégrité se sont traduits par un meilleur service au public. Trois bureaux régionaux ont été ouverts en 1970, soit à Montréal, Toronto et Vancouver, afin de traiter les demandes déposées en personne. Aujourd'hui, nos bureaux jalonnent le pays tout entier, avec nos 28 bureaux, répartis de St. John's à Victoria, et il existe des services centralisés pour les demandes de passeport présentées par la poste, le certificat d'identité, les titres de voyage pour réfugiés et les voyages officiels.

la qualité  
du service



rité ont été soulevées concernant l'intégrité de la connexion. L'année prochaine, nous mettrons à l'essai un système pilote, dans l'espoir de pouvoir améliorer le transfert électronique et de permettre ainsi une amélioration des programmes de délivrance des passeports à l'étranger. Nous sommes à mettre au point de nouveaux formulaires, grâce à la technologie et aux systèmes électroniques, et les experts en matière de sécurité ont participé à part entière à ce processus.

Au niveau des opérations, la restructuration du processus de la demande de passeport devait commencer mais a été remise au début de l'exercice financier 1998-1999. Le passeport lui-même est en train d'être redessiné, et on a initié des lettres d'intérêt et des demandes de propositions. Les bureaux locaux ont été investis du pouvoir de traiter certains cas de sécurité. En plus des cas touchant la garde d'enfant et le rapatriement, le Bureau des passeports a maintenant le pouvoir, fondé sur le projet de loi C-41, de suspendre les passeports de personnes qui tentent de se soustraire à leurs obligations financières à l'égard du soutien d'un enfant. Au cours du processus de détermination de l'admissibilité, la sécurité est de toute première importance, et on peut refuser les passeports pour des raisons de fraude ou d'usage à mauvais escient. Cette année, quelque 200 cas ont été refusés, et tous les incidents sont évalués dans le but d'en tirer parti pour le développement des politiques et des procédures.

## SOMMAIRE

La sécurité a joué un rôle actif dans la promotion de la sensibilité à cet aspect du passeport en communiquant avec les intéressés, le public et autres parties concernées la détection de la fraude. En offrant des conseils efficaces en matière de sécurité concernant l'impression et les documents sécuritaires, notre savoir-faire a été mis à la disposition d'autres organismes intérieurs et internationaux. Nous avons également coopéré avec une investigation américaine concernant un réseau de crime organisé qui faisait la production de passeports canadiens frauduleux. Nous diffusons sans cesse le message à l'effet que nous sommes vigilants lorsque nous délivrons des passeports, ce qui, par ricochet, fait la promotion de la confiance accordée au voyageur canadien dans le monde entier.

Même si l'incident du Mossad a créé une publicité négative et exacerbé la sensibilité à cet égard, la vérité est que ces incidents valident les préoccupations du Bureau des passeports vis-à-vis des mesures de sécurité strictes, en perpétuelle amélioration.

Même si l'incident du Mossad a créé une publicité négative et exacerbe la sensibilité à cet égard, la vérité est que ces incidents valident les préoccupations du Bureau des passeports vis-à-vis des mesures de sécurité strictes, en perpétuelle amélioration. Le cycle quinquennal de conception de notre passeport nous permet de réviser périodiquement notre document et d'appliquer de nouvelles technologies pour détourner les assauts dont il est victime. Nous avons adopté l'approche de la «léçon apprise» et nous prévoyons appliquer une technologie supérieure, une sécurité améliorée dans nos communications et vérifier les aspects de la sécurité du processus de délivrance des passeports. Cette année a été dédiée au plan politique lorsqu'il a été question de sécurité, mais il s'agit là, peut-être aussi, d'un signe avertisseur, au moment où nous pénétrons dans le nouveau millénaire, avec la croissance des voyages internationaux, l'expansion du commerce mondial et l'accroissement de la population mondiale, un signe avertisseur qui nous dit que ces précautions en matière de sécurité ne sont pas de vaines mesures. La sécurité ne bénéficie pas seulement au pays, mais elle touche également le voyageur qui, dans les pays lointains, peut jouir de la sensation de protection et de service que ce document représente.

## pour information

*L'agence israélienne de sécurité, Mossad, a déjà été surprise à utiliser des documents canadiens en dépit d'une entente bilatérale de 1981 lui interdisant de se livrer à de telles activités et d'une demande émanant du gouvernement canadien à l'effet que des opérations de ce genre soient suspendues, suite aux révélations parues dans un livre écrit par un ancien agent du Mossad.*

Le Bureau des passeports, en tant qu'agent de délivrance des passeports pour le gouvernement du Canada, a la responsabilité de prendre l'initiative pour honorer cet engagement. Les activités de planification doivent tenir compte de l'évolution des pressions exercées et des exigences imposées à nos procédures et politiques de conception et de délivrance de documents par une communauté de contrebandiers en plein essor. Les technologies mises en œuvre dans la conception du passeport doivent demeurer à l'avant-garde. Même si la conception est extrêmement résistante à l'altération, l'expérience récente a montré que la menace à laquelle tout dessin est exposé est persistante et sans relâche. Il est essentiel que le Bureau des passeports maintienne une capacité compétente de recherche, de renseignement et de réseautage qui garantira l'utilisation la plus sage possible des toutes dernières percées technologiques en matière de sécurité des documents.

Nous avons continué à travailler en étroite relation avec les organismes internationaux intéressés aux questions de sécurité, comme l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI). En février 1997, nous avons assisté à la réunion d'animation de l'OACI, à Montréal. Nous avons profité de l'occasion pour bien faire comprendre aux États membres de l'OACI la nécessité non seulement d'intercepter les documents de voyage frauduleux, mais, en fait, de remettre les documents saisis aux États censés être les émetteurs de ces documents, de façon à permettre à ceux-ci de lancer les investigations pertinentes. Le nouveau logiciel de délivrance des passeports est présentement en voie de subir des essais et d'être examiné sous l'angle de la sécurité. Les problèmes que nous avons rencontrés ont fait de l'objet de révisions et la version suivante a été créée. Les exigences fonctionnelles et opérationnelles spéciales ont été mises à l'essai et il faudra encore d'autre travail sur ce logiciel avant de pouvoir l'installer définitivement. La connectivité entre le Bureau des passeports et le système de gestion des opérations consulaires (COSMOS) est en cours d'essais, et de nombreuses questions de sécurité



*Note marginale, paraphrasée du journal The Ottawa Citizen du 7 octobre 1997 : À la fin de septembre 1997, deux agents israéliens du Mossad ont perpétré une tentative d'assassinat d'un des chefs du mouvement militant palestinien Hamas. Ils étaient en possession de passeports canadiens contrefaits. Un article qui a fait la manchette dans le monde entier.*

La sécurité et l'intégrité du document et du processus des passeports, particulièrement lorsque mises en lumière par l'incident du Mossad, sont vitales pour notre organisme. L'intégrité affecte tout ce que nous faisons, à

partir du rigoureux processus de demande de passeport jusqu'aux investigations «hors scène» des cas de fraude. Alors que bien des gens pourraient voir, à tort, la sécurité comme étant importante seulement à l'étape du traitement ou de la conception du document, en réalité, celle-ci joue un rôle dans toutes les fonctions d'ensemble de l'organisme. Les mesures d'efficacité par rapport aux coûts ne peuvent être envisagées sans d'abord étudier l'impact qu'elles peuvent avoir sur la sécurité; il n'est pas possible d'accélérer les délais de service et de réponse sans d'abord examiner l'impact de ce geste sur la sécurité et l'intégrité. Les communications, la planification, le dessin des demandes de passeport, les systèmes d'information, les réseaux LAN et WAN, et même quelque chose d'aussi simple que l'accès à l'Internet, doivent être scrutés de près, vérifiés et revérifiés, pour nous assurer qu'ils répondent aux objectifs de sécurité. Nos politiques, nos processus, nos communications, notre gestion interne, notre formation et nos services aux clients ont tous été conçus, non seulement en ayant la sécurité à l'esprit, mais en faisant de celle-ci une priorité. Nos procédés de production des documents et de sécurité sont respectés dans le monde entier, ce qui rend les voyages, d'autant plus faciles pour les Canadiens, et nos documents encore plus facilement acceptables dans d'autres pays... malheureusement, notre succès fait aussi de nous une cible pour les malfaiteurs.

**Diane Davis** Analyse pour la sécurité, Exécution et sécurité (g)  
**Linda Ruckstuhl** Analyse de passeports perdus et trouvés.

la sécurité



que le pays d'origine du titulaire. Ils sont valides pour deux ans, mais peuvent être prorogés pour une période ne dépassant pas cinq ans, à raison d'un ou de deux ans à la fois.

Les certificats d'identité sont délivrés aux apatrides qui ont été admis au Canada, y ont résidé moins de trois ans et qui ne peuvent pas obtenir un document de voyage de leur pays d'origine. Le certificat d'identité est valide dans tous les pays qui figurent dans le document pour une période d'un an ou de deux ans, avec la possibilité de prorogation pendant un maximum de trois ans, à raison d'un an à la fois.

LE BUREAU DES PASSEPORTS

Le Bureau des passeports est présidé par un président-directeur général (P-D.G.) qui est responsable des activités et des résultats du Bureau devant le sous-ministre du MAECI. Le Comité exécutif est composé du P-D.G., et des directeurs du Bureau. Ce comité est responsable des politiques et de la mise en œuvre des décisions relatives au fonctionnement de l'organisme.

Le Bureau se compose des divisions fonctionnelles et opérationnelles suivantes : Secrétariat du Bureau, Services de gestion et Projet de perfectionnement de la technologie, Services en ressources humaines, Services financiers et administratifs, Sécurité, politique et admissibilité, ainsi que les Directions des opérations de l'Ouest, de l'Ontario, centrales, et de l'Est. Les principaux décideurs du Bureau des passeports sont les membres du Comité exécutif (CE), soit le P-D.G. et tous les administrateurs. L'essentiel du mandat du CE consiste à prendre des décisions et à procéder à la planification stratégique de l'organisme tout en appuyant le P-D.G. dans sa planification stratégique à long terme.

LES SERVICES À LONG TERME ET À VENIR

Que nous réserve l'avenir? Le Bureau des passeports évalue de nouvelles technologies à tous les niveaux et selon tous les attributs. La Direction de la sécurité explore de nouvelles méthodes de conception et de production, ainsi que des communications sécuritaires. Les nouveaux systèmes de demandes de passeports et l'accès en direct aux demandes, ainsi que les formulaires électroniques, devraient causer un fort impact sur l'amélioration des services et diminueraient le temps nécessaire pour faire une demande de passeport. L'amélioration du transfert électronique, du logiciel de délivrance des passeports, des réseaux LAN et WAN, des machines débit-crédit, de la fibre optique et du système IRLS<sup>1</sup> pourrait grandement améliorer tous les aspects des opérations. Les plans à long terme de développement technologique se poursuivent selon l'échéancier établi. Cette année marquée par la Phase 4 du système IRLS, les soumissions au Conseil du Trésor ont été préparées pour la Phase 5, et la mise en œuvre d'IRLS est prévue pour le début de 1999.

Au cours de l'année prochaine, concernant les missions à l'étranger, nous ferons un projet pilote de la pléine connectivité permettant au personnel traitant des passeports d'avoir un accès direct à tous les logiciels associés au système de gestion de cas du Ministère (COSMOS). Cette année, nous avons effectué des essais, et la version du logiciel est en voie de révision pour répondre aux besoins futurs et améliorer la sécurité du programme de délivrance des passeports pour les missions à l'étranger.

Le Bureau des passeports espère répondre continuellement aux technologies changeantes et définir les besoins futurs des voyageurs canadiens. Cette année, nous avons continué à nous adapter aux changements de l'environnement, et nous avons été en mesure d'offrir un niveau continu de services à nos clients, ici même et à travers le monde.

<sup>1</sup> Anciennement connu sous le vocable CSCAR, IRLS est le nouveau nom pour le système d'information utilisé pour le captivage et la récupération des images numériques. Le nom CSCAR est une marque de commerce déposée de la Banque Laurentienne du Canada.

de nombreux projets et initiatives, tous concentrés sur cinq sections principales. Les trois premières sont intimement reliées entre elles : il s'agit de la sécurité, de la qualité du service et de la rentabilité. Ces trois domaines sont constamment utilisés comme mesure de notre succès. Le quatrième et le cinquième domaines qui nous intéressent, qui sont très importants pour nos objectifs, sont difficiles à mesurer. Le quatrième vise à reconnaître l'importance de nos employés, qui, à leur tour, font de notre organisme un succès reconnaissable et respecté. Le cinquième consiste à tendre vers une collaboration interministérielle et intergouvernementale.

Dès tempêtes de verglas aux grèves postales, cette année nous a proposé des défis et, malgré tout, nous avons réussi à faire une gestion efficace du changement. Nous avons essuyé des tempêtes sans gravité et nous avons mené le Bureau des passeports dans un territoire inconnu avec de plus grandes réussites dans les domaines de la technologie, de la sécurité, de l'administration financière, de l'organisation, des ressources humaines, de la planification financière et des nouveaux services. Au moyen du développement efficace, du perfectionnement et de l'apport d'améliorations constantes, la gestion efficace de ces cinq éléments influence directement notre succès en tant qu'organisme.

#### NOS SERVICES DE DOCUMENTS DE VOYAGE

La plupart des Canadiens connaissent bien le passeport bleu de 24 pages. Il est présentement dans les mains de plus de six millions de citoyens canadiens, qui s'en servent lors de voyages occasionnels, tels les voyages d'agrément ou d'affaires. Il représente 98 p. 100 de tous les documents de voyage délivrés. Le passeport est valide pour cinq ans. Les enfants de moins de 16 ans peuvent posséder leur propre passeport ou leurs noms peuvent être inscrits dans le passeport d'un de leurs parents.

Le passeport de 48 pages ressemble beaucoup à celui de 24 pages, mais vu son volume, il convient plus particulièrement aux voyageurs dont les déplacements à l'étranger sont fréquents, par exemple les gens d'affaires.

En plus de ces documents, le Bureau des passeports délivre les passeports diplomatiques, de couleur bordeaux, aux diplomates canadiens, aux hauts dignitaires représentant le gouvernement, aux courtiers diplomatiques et aux citoyens ordinaires nommés comme délégués officiels à des conférences diplomatiques internationales.

Le Bureau délivre également des passeports spéciaux, de couleur verte, aux représentants du gouvernement du Canada qui se rendent à l'étranger en service commandé. C'est le cas des membres du Conseil privé qui ne font pas partie du Cabinet fédéral, des députés, des membres du Cabinet d'une province ainsi que des fonctionnaires et des particuliers désignés pour participer à des conférences qui ne sont pas de nature diplomatique.

S'il voyageant aux frais du gouvernement, les membres de la famille d'un représentant officiel peuvent obtenir un passeport diplomatique ou un passeport spécial. C'est au ministre des Affaires étrangères et du Commerce international qu'il revient de déterminer leur admissibilité. Les passeports diplomatiques et spéciaux sont valides pour cinq ans, mais le titulaire cesse d'y avoir droit et doit le rendre au Bureau des passeports à la date où prennent fin son statut ou ses fonctions officielles.

Les missions diplomatiques et consulaires du Canada peuvent délivrer, au nom du Bureau des passeports, des passeports de remplacement ou d'urgence aux voyageurs canadiens qui se trouvent dans une situation exceptionnelle à l'étranger.

Le Canada délivre des titres de voyage pour réfugiés autorisés par la Convention de 1951 des Nations Unies relative au statut des réfugiés. Ces documents sont remis aux résidents permanents et aux titulaires d'un permis du ministre auxquels le statut de réfugié a été accordé par Citoyenneté et Immigration Canada. Les titres de voyage pour réfugiés sont valides dans tous les pays autres

pour information

Lorsqu'ils vérifient les passeports aux frontières, une des choses dont tiennent compte les douaniers étrangers est la sécurité et la qualité du processus d'admission à ces passeports. La qualité des passeports canadiens et l'intégrité de la sécurité et du processus de vérification de l'admissibilité sont bien connues des agents douaniers étrangers, et les Canadiens se voient rapidement accorder l'entrée dans un pays étranger. Cette année, le bureau des passeports, de concert avec les forces policières et d'autres ministères, a fait enquête sur 200 cas d'abus ou de mauvais usage du passeport. Ces derniers furent bloqués dès le processus de vérification de l'admissibilité. Ces enquêtes ont abouti à des refus formels de services et à la révocation de passeports.

Vu de l'extérieur, nous devons rendre des services économiques et efficaces à tous les requérants, à partir de l'homme d'affaires pressé jusqu'à celui qui est accablé de peine, et depuis ceux qui partent en lune de miel jusqu'au diplomate. Du point de vue de ces clients, plus c'est rapide, mieux c'est. Mais, avec chacun des passeports, nous devons appliquer diverses procédures réparties sur un certain nombre d'étapes, ayant toutes pour but d'assurer la sécurité de la personne et celle du pays. La sécurité, par exemple, veut dire qu'il faut vérifier l'identité du requérant et l'intégrité de la documentation d'appui, mais cela veut aussi dire qu'il faut produire un document très sécurisé, qui représente fidèlement l'identité du voyageur, et qui est reconnu et accepté dans le monde entier. Le document lui-même doit être d'une qualité et d'une intégrité suffisantes pour le protéger contre les utilisations illégales. Il met en œuvre des procédés confidentiels et classifiés qui vont de l'étape de la conception jusqu'à celle de l'impression. Sans ces étapes, les activités criminelles augmenteraient considérablement et viendraient apporter le danger à chacun d'entre nous.

Avec nos 28 bureaux répartis à la grandeur du pays, et nos services disponibles aux endroits éloignés, nous devons pouvoir maintenir des systèmes sécuritaires de partage de l'information et la capacité d'examiner et de traiter la documentation partout au Canada... tout Canadien peut s'attendre à recevoir la même qualité de service du Bureau des passeports quel que soit l'endroit où il demeure. On s'attend en même temps que ces services soient efficaces et économiques, et, parfois, les services doivent être rendus en fin de semaine ou dans des délais très courts. Pour nous acquitter de cette mission, nous devons souvent travailler en étroite collaboration et communiquer avec d'autres gouvernements et d'autres ministères pour réagir à des questions de sécurité ou même pour faire en sorte qu'un passeport attende le requérant à son arrivée à l'aéroport. Nous rendons ces services aux Canadiens partout dans le monde, aux missions situées à l'étranger, dans le but de soutenir les intérêts des Canadiens.

Tout commence par une demande de passeport, et, très tôt, le mouvement se transmet par ondes dans de nombreux domaines et responsabilités, comme un caillou qui trappe la surface calme d'un étang. L'impact de nos services, tout comme nos clients, voyage à travers le monde. Cette année, nous avons délivré 1 517 838 passeports, et chacun de ceux-ci devait être impeccable. Le Bureau des passeports délivre le passeport de 24 pages, celui le plus demandé, ainsi que les passeports diplomatiques, spéciaux, d'urgence, et le passeport régulier de 48 pages, les certificats d'identité et les titres de voyage pour réfugiés. Le Bureau des passeports est responsable de la révision, de la retenue, de la récupération et de l'utilisation de ces documents, et fournit de l'aide aux missions qui délivrent des passeports à l'étranger. Toutes ces questions et autres problèmes liés aux documents de voyage canadiens sont supervisés par le Bureau des passeports comme le précise le Décret sur les passeports canadiens. Le Bureau des passeports investit fiévreusement et engage ment dans ce processus.

Cette année, 1997-1998, a été une autre année de changements, d'adaptation et d'amélioration générale. Le Bureau des passeports a connu le succès dans de nombreux domaines, et a piloté





À l'approche de l'an 2000, nous prenons de plus en plus conscience de la présence du changement qui nous entoure de toutes parts.

On s'attend constamment à ce que nous fassions face à ce changement, à ce que nous poursuivions la prestation de nos services et à ce que nous acceptions ces changements sans sourciller. Nous avons pénétré, durant l'année 1997-1998, dans de nouveaux territoires et nous nous sommes trouvés face à face avec des défis intéressants.

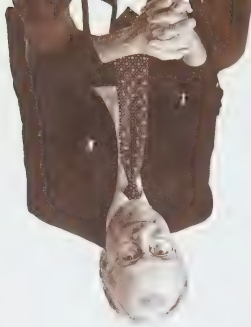
Si nous passons sous silence les tempêtes de verglas, les grèves postales, et même des événements qui nous ont projetés au premier plan de l'actualité, le Bureau des passeports a quand même dû affronter des défis encore plus grands. Nous avons été dans l'obligation de constamment nous redéfinir, dans ce que nous sommes et dans notre façon de faire et de nous améliorer. Nous avons dû franchir des frontières et vérifier et révéifier des services pilotes, les processus de demande de passeport, les systèmes et les plans de fonctionnement.

Cette année, nous avons réalisé plusieurs des objectifs que nous avions décrits dans notre plan d'entreprise et dans nos documents de planification stratégique...mais ce n'est là que le premier pas. Même si la planification stratégique est un outil utile, elle ne peut l'être que si tout le monde participe, et pas seulement la haute direction. Alors que la planification nous présente une vision, le travail à pied est exécuté par nos gens, et chacun d'entre nous doit contribuer à l'amélioration des services, des processus et des plans.

L'année 1997-1998 a été une réussite, mais nous avons appris que la seule façon d'améliorer nos services, c'est d'en comprendre toutes les composantes, ainsi que nos points forts et nos faiblesses. Nous sommes en voie d'y parvenir. Entre-temps, nous avons encore été en mesure d'offrir à nos clients le même niveau, ou mieux, de service au cours d'une année où la demande s'est accrue, nous avons essayé de faire la promotion des valeurs d'équipe et des employés, et nous sommes reconnus comme un modèle de bonne administration des affaires.

Alors même que nous avons franchi de nouvelles frontières, nous l'avons fait avec la confiance d'un explorateur qui a beaucoup bourningué. Bien fait.

MICHAEL J. HUTTON - P.-D.G.







lettre du  
P-D.G.

## Impératifs stratégiques...

Exploiter pleinement le concept de prestation de rechange des services de manière à réduire les dédoublements et les coûts, à atteindre les objectifs d'ensemble du gouvernement et à former de nouvelles alliances qui permettront d'optimiser nos compétences de base.

Mettre à la disposition de la gestion les compétences, l'information et les méthodes nécessaires à la consolidation des outils de prise de décision du Bureau des passeports.

Accélérer l'application de la technologie à nos processus afin de faire en sorte que les employés de tous les niveaux possèdent les outils et l'information dont ils ont besoin pour travailler dans un environnement évoluant rapidement.

Restructurer le processus de demande de passeport afin de réduire les démarches que nous imposons à nos clients.



4  
6  
8  
12  
16

VISION & MISSION  
LETTRE DU P.-D.G.  
INTRODUCTION  
LA SÉCURITÉ  
LA QUALITÉ DU SERVICE



16



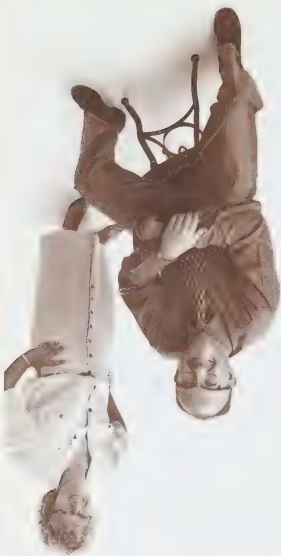
26

LA RENTABILITÉ  
NOS EMPLOYÉS  
AUTRES MINISTÈRES ET GOUVERNEMENTS  
LES INDICATEURS DE RENDEMENT  
ÉTATS FINANCIERS

22  
26  
30  
34  
38

# table des matières

30





9



22



12

# TRAVERSER LES FRONTIÈRES

RAPPORT ANNUEL DU BUREAU  
DES PASSAPORTS DU CANADA

9798







CA1  
EA160  
-C16

2000-01  
e. 1/1/00

where we are

(TRANSPORT POLICE OF CANADA) (1999-00) (ANNUAL REPORT)

HABERFORTH OFFICE OF CANADA

a step forward

JAN 21, 1999

KITAMI


JAPAN

LAT 42°48'N

LONG 143°58'E



What governs much of our effort and planning is a sense of the history of our organization and an attempt to determine its future horizon. Our current products and services have evolved through a series of steps, mostly incremental, sometimes more dramatic. We are also undertaking a determined and constant effort to scan the horizon as far into the future as possible to determine what our clients will expect and require of us.



# contents

WE	P.4 Message From the CEO.
	1. Where We Are.
	Our Products and Services.
	Integrity and security.
	Performance on the job.



P.16 2. Where We Are Going:  
Strategic Imperatives,  
Major Achievements and Undertakings,  
Our People.

P.24 3. Where We Are Coming From:  
Management Report,  
Financial Results,  
Notes to Financial Statements,  
Notes to Investors.

APPENDIX | INDEX | TABLE OF CONTENTS | 1998-99 AR

This is the third year of our current four-year Strategic Plan (1997-1998 to 2000-2001) and the related Business Plan. Since its inception, we have learned that our Strategic Plan is a living document, which needs to be adapted to respond to the accelerating pace of change. This Report will reflect our efforts in this regard, as we attempt to maintain and improve the quality of our services and the efficiency of our processes while we lay the groundwork for future initiatives.

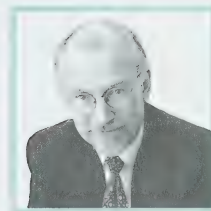
This is the third year of our current four-year Strategic Plan (1997–1998 to 2000–2001) and the related Business Plan. Since its inception, we have learned that our Strategic Plan is a living document, which needs to be adapted to respond to the accelerating pace of change. This Report will reflect our efforts in this regard, as we attempt to maintain and improve the quality of our services and the efficiency of our processes while we lay the groundwork for future initiatives.

As the title "A Step Forward" suggests, the year 1998–99 was characterized not only by success in dealing with a number of formidable challenges but also by several seminal steps as we prepare to enter the new millennium. For instance, we have successfully piloted our new passport automated and delivery system, IRIS, and will begin full roll out early next year. While this application will allow the automation of current processes, it also provides the potential for the introduction of new and improved products and services in the future.

This year, a number of initiatives were successfully completed, others will continue, and some were abandoned. Our performance is not perfect. In facing many challenges and attempting to respond to them all at the same time, we imposed an overly ambitious burden on ourselves from which we have had to step back. For instance, employees' contributions to a national strategic planning conference and the *Being the Best* exercise created a formidable reservoir of excellent projects and ideas. Recognizing the strain on existing resources, however, senior management reluctantly had to make some hard choices, and place a number of these projects and ideas on the back burner. It is clear, however,



The many successes we enjoyed in 1998-99 have also made us aware that in an environment of constant change our most valuable asset is the expertise and dedication of our staff and their ability to work together successfully. Indeed, this is the dimension of our business over which we have the most control, and our commitment is to continue to promote team and employee values.



that our employees are an indispensable source of ideas for improving our products and services. We are committed to following through on their proposals, and to encouraging new suggestions on an ongoing basis.

What governs much of our effort and planning is a sense of the history of our organization and an attempt to determine its future horizon. Our current products and services have evolved through a series of steps, mostly incremental, sometimes more dramatic. We are also undertaking a determined and constant effort to scan the horizon as far into the future as possible to determine what our clients will expect and require of us.

The many successes we enjoyed in 1998-99 have also made us aware that in an environment of constant change our most valuable asset is the expertise and dedication of our staff and their ability to work together successfully. Indeed, this is the dimension of our business over which we have the most control, and our commitment is to continue to promote team and employee values. The success of our staff in maintaining and improving our services during a period of higher demand and difficult new initiatives gives us a great deal of confidence as we approach the next millennium.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "Michael J. Hutton".

Michael J. Hutton, Chief Executive Officer

PASSPORT OFFICE OF CANADA

1.0 where we are

P8 Our Products and Services  
Who are our applicants?

P9 How does a Canadian  
traveler interact with us?  
Integrity and security.

P10 Responsible spending  
Continuously improving service

P12 Performance on the job.  
Variation in numbers of travel  
documents issued.

P13 Region by region...

P14 Our Telephone Call Centres.  
Processing time.

P15 Productivity: how efficient are we?  
Service Satisfaction.

OCT 14, 1989

NEW YORK CITY

UNITED STATES

LAT 40° 47' N

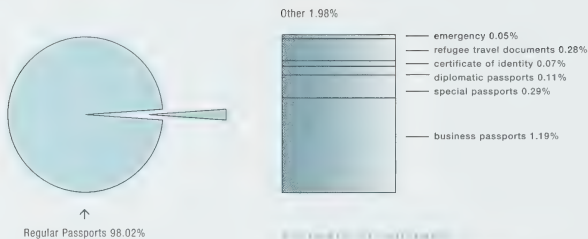
LONG 73° 52' W

200  
300  
200  
500

1866

The integrity of travel documents and the security of the eligibility process are vitally important both for the Passport Office and for bearers of Canadian travel documents. Our commitment to integrity and security ensures that Canadian travel documents are trusted and respected throughout the world, and that Canadian citizens traveling abroad are treated with courtesy and respect.

Figure 1 TYPES OF TRAVEL DOCUMENTS  
(1998-1999)



By the end of 2000, the Department of Citizenship and Immigration will have issued 1.2 million travel documents.

The Canadian Passport Office's core business is producing and issuing safe and secure travel documents. The majority of these are passports. Most Canadian travelers are familiar with the blue 24-page passport. Last year, nearly one in four Canadian citizens used it for occasional travel – vacations and business trips. Thus, it accounts for 98 per cent of all travel documents issued. The 48-page passport very closely resembles that of the 24-page. Its extra pages make it more convenient for frequent travelers such as business people. Both are valid for a period of five years.

In addition to the main 24 and 48-page passports, the Passport Office issues the following travel documents:

*Diplomatic Passports*—to Canadian diplomats, government officials, diplomatic couriers, and private citizens nominated as official delegates to international diplomatic conferences.

*Special Passports*—to people representing the Canadian government on official business.

*Refugee Travel Documents*—to persons who the Department of Citizenship and Immigration of Canada has determined to be refugees under the 1951 United Nations Convention. These documents are valid for two years and may be extended to a maximum of five years.

*Certificates of Identity*—to non-Canadians legally landed for less than three years who are stateless or unable to obtain a travel document from their country of origin. The Certificate of Identity allows travel to the countries specified in the document and is normally valid for between one and two years.

*Emergency Passports*—to Canadians stranded abroad. They are issued by Canadian consular missions on behalf of the Passport Office.

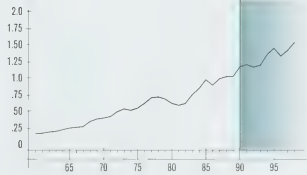
The Canadian passport remains the property of the Canadian government. Obtaining and carrying a valid Canadian passport is not a right. It is a privilege.

#### Who are our applicants?

Any Canadian citizen and/or, in some specific cases, landed immigrant who travels abroad and needs travel documents to do so is an applicant of



Figure 2 PASSPORTS ISSUED IN CANADA  
(in millions)



→ → →	1998	1,531,060
	1996	1,328,224
	1994	1,350,587
	1992	1,162,755
	1990	1,167,112

Source: Statistics Canada, Passport Issuance Statistics, 1998. Data for 1990-1998. The graph shows a steady increase in passport issuance over time, with a notable jump around 1990.

the Passport Office. Nearly one in every four Canadians falls into this category. (In 1990, one in every five Canadians held a valid passport.)

According to the Conference Board of Canada, the average Canadian traveler is 55 years of age or older and has a better-than-average disposable income. Three out of five Canadians have had at least two passports during their lives.

Where do our applicants travel? Sixty-five percent of Canadian travelers go at least once a year to the U.S. and 40 percent go more than once a year. Forty-five percent of travelers go to countries other than the U.S.

But whatever their age, disposable income, or destination, our applicants generally want five things. First, they want a passport that is respected in all countries. Second, they want passports issued in their names to be tamper-resistant. Third, while they understand that security is a vital concern, they want their passports to be issued within a reasonable time. Fourth, they want the passport application process to be less burdensome. And fifth, they want more accessible points of service and convenient office hours.

#### How does a Canadian receive a valid passport?

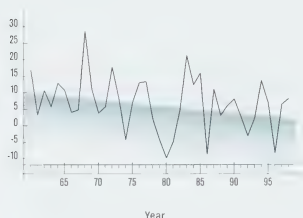
There are 29 Passport Offices located across the country. An applicant can apply for a passport in person at any of these and pick it up after five business days or have the passport, in certain cases, mailed back to the applicant. Applicants can also apply for a passport by mail and receive it by mail. In this option, the process is longer as the Passport Office normally takes ten business days to process the application.

#### Integrity and security are paramount in the passport process

The integrity of travel documents and the security of the eligibility process are vitally important both for the Passport Office and for bearers of Canadian documents. Our commitment to integrity and security ensures that Canadian travel documents are trusted and respected throughout the world, and that Canadian citizens traveling abroad are treated with courtesy and respect.

Integrity and security are of paramount importance when we process an application leading to the issuance of a passport in the applicant's name. They are also critical in other Passport Office's activities such as

Figure 3 ANNUAL VARIATION RATE OF ISSUED PASSPORTS  
(In Percentages)



→ → →

1998	8.2%
1996	-8.1%
1994	13.6%
1992	-3.0%
1990	8.1%

#### VARIATION RATES IN DEMAND FOR CANADIAN PASSPORTS

For the last forty years, we have seen a decline in the growth rate of passport demand. This reflects the population growth rate.

Table 1 VOLUME BY TYPES OF DOCUMENTS

IN CANADA	Issued	%
Regular Passports	1 530 740	98,46
Business Passports	12 174	0,78
Special Passports	4 636	0,30
Diplomatic Passports	1 535	0,10
Certificate of Identity	1 113	0,07
Refugee Travel Documents	4 490	0,29
TOTAL	1 554 688	100,00

#### ABROAD (Based on Forecasts)

Regular Passports	57 855	87,73
Business Passports	7 037	10,67
Special Passports	45	0,07
Diplomatic Passports	275	0,42
Collective Certificates	0	0,00

	Issued	%
Emergency	731	1,11
Letter of Introduction		0,00
TOTAL	65 943	4,24
OF GLOBAL ISSUES		4,07

#### GLOBAL ISSUES

Regular Passports	1 588 594	98,02
Business Passports	19 211	1,19
Special Passports	4 681	0,29
Diplomatic Passports	1 810	0,11
Certificate of Identity	1 113	0,07
Refugee Travel Documents	4 490	0,28
Emergency	732	0,05
Letter of Introduction	0	0,00
GLOBAL ISSUES	1 620 631	100,00

Figure 4 CALL CENTRES ACCESS RATE  
(In Percentages)



designing and manufacturing the passport. The Passport Office also works closely with other government departments within Canada, foreign governments, law enforcement agencies and international organizations in dealing with passport-related security issues. Through constant vigilance, the Passport Office ensures that the trust placed in Canadian travel documents by travelers and inspection authorities around the world is well deserved.

#### Responsible spending

The Canadian Passport Office is a Special Operating Agency of the federal government's Department of Foreign Affairs and International Trade. This means that, while it is part of the federal government, the Passport Office must keep its costs down and finance its activities entirely through sales of travel documents. It does not receive federal funding. In light of this context, the Passport Office conscientiously runs itself in a fashion similar to the private sector and strives for cost-effectiveness and efficiency, but not at the expense of the integrity and security of Canadian travel documents. For this reason, the Passport Office regularly encourages feedback

from its passport holders in order to serve them better and more efficiently.

#### Continuously improving our service

How are we adapting to meet the needs of the coming years? We have completed all pilot projects related to switching from a manual passport-manufacturing process to IRIS, our new automated issuing system. When IRIS is *fully* up and running, it will further enhance the security and integrity of Canadian passports. It will make the application process easier and more convenient at the same time as it would introduce a series of flexible and integrated service delivery options to the issuing process. To further this objective, the Passport Office has also re-engineered its application forms to make it less burdensome to fill out. These new and simplified form will be introduced in the 1999-2000 fiscal year.

We design our products and services with the needs of our applicants in mind. For example, for business travelers it is essential that the passport be issued quickly and that it contains enough pages. Recreational travelers prefer easily accessible points of service and office hours that better suit their schedules.



Figure 5 APPLICANTS SATISFACTION  
(In Percentages)



#### LEVEL OF APPLICANT SATISFACTION

The Passport Office is committed to providing quality service at a reasonable cost. Our surveys, questionnaires and focus groups tell us that we're on track, and suggest ways we can do better. In early 1999, over eight out of ten applicants were very satisfied with our services. Naturally, we will continue to improve.

We have also instituted, in this context, as part of our continuous short-cycled improvements to our service, on a trial basis, Express (two-business-day) and Urgent (one-business-day) services. In these two cases, there are additional charges on top of the regular \$60.00 passport fee. Urgent and Express passport services are always processed within the required time. To further these service delivery options, the Passport Office is also looking at developing partnerships, in addition to the Canada Post Pilot Projects, with other organizations which can act as receiving agents for passport applications.

We have, furthermore, opened a number of new offices over the last few years. This expansion has led to an increase in the number of over-the-counter applications. In 1998-99, approximately nine out of ten applications were submitted in person and just over one in ten by mail.

Because of IRIS implementation, we are undergoing major changes in our internal business processes. In the midst of this unsettling situation, our immediate challenge is threefold: we need to minimize as much as possible

any disruptions in our service and maintain as much as possible a smooth internal functionality on a day-to-day basis. We also need to ensure that, during this transition, our employees are fully informed, properly trained and given the necessary tools to carry out their responsibilities. Through continuous evaluation and mid-course corrections, we are steadily fine-tuning and improving the way we work. Step by step we're getting there.

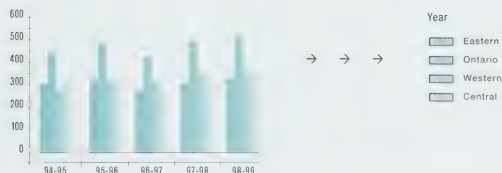
#### Performance on the job. How good are we at what we do?

The Passport Office handles approximately 2.9 million transactions every year. These include processing applications for passports and other documents, and answering inquiries. The Passport Office records, on average, 11,000 transactions in each working day. If previous years are any indication, the number of these transactions will increase over the next few years.

#### Number of documents issued.

In 1998-99, the Passport Office delivered 1,620,331 travel documents. The 24-page regular passports made up 98 percent of these. (see TABLE 1: Volume by Types of Documents; FIGURE 1: Types of Travel Documents and FIGURE 2: Passports Issued in Canada). This proportion has been relatively

Figure 6 ISSUED TRAVEL DOCUMENTS BY REGION  
(in thousands)



consistent for the last five years.

These transactions are a direct function of demand for passports as more people travel abroad. Even travel to the United States, where a passport is not required, is easier if one has a valid passport, because a passport is one's proof of identity and citizenship. The number of people traveling abroad depends on demographics, the state of the economy, weather, and the political climate in the countries that are travel destinations. Also, airline policy changes regarding travel requirements and destination countries' entry requirements sometimes cause fluctuations in demand. In spite of this, it is possible to forecast what would likely be the trend for the coming years.

#### Variation in numbers of travel documents issued

The 1998–99 volume of travel documents issued has increased by 7.4 percent from the previous fiscal year. The size of this year's increase is slightly smaller than the one observed for last year, which was 10 percent. Despite the last two years' substantial increases, however, the average annual variation since 1995 has remained constant at the rate of 3.5 percent.

This is consistent with the forecasted 3.5 percent growth in demand. (see *FIGURE 3: Annual Variation Rate of Issued Passports*).

#### Region by region

Region by region, the number of passports issued closely follows the population makeup of the country. Ontario has the largest population in Canada, and that is where 518,978 passports, over a third of the total volume, were issued in 1998–99. The Western Region—consisting of the western Canadian provinces—issued 370,557 passports, nearly a quarter. The Central Region (comprised of Ottawa-Hull offices and all mail-in applications within Canada and from Canadian nationals residing and working in United States) and Eastern Region (Quebec and the Atlantic Provinces) issued 330,872 and 328,678, respectively. (see *FIGURE 6: Issued Travel Documents by Region*).

This year's observed growth rate in demand for passports in the Ontario and Eastern Regions was 7 percent. The Western Region recorded a 6 percent increase. The Central Region reported a surprisingly high 13 percent growth in demand. (At this time, we cannot explain why this

Figure 7 **TURNAROUND TIME FOR APPLICATIONS**  
(In Percentages)

		1996/97	1997/98	1998/99
Submitted by mail	Turnaround Target: 10 days	63%	88%	97%
Submitted in person	Turnaround Target: 5 days	96.6%	97%	98%

Source: Immigration and Natural Services  
Department of Citizenship and Immigration  
Data provided by the Department of Citizenship  
and Immigration

increase was so high. The Central Region dealt with a significant rise in the number of mail-in applications this year, particularly at the beginning of the winter season. In a survey, more than half of the respondents indicated that they needed their passports for winter holidays and other leisure travel.)

Our toll-free call centres are located in Toronto, Montreal, Surrey and Hull. They receive over 1.3 million calls a year. These calls are handled either by an interactive voice reply system available twenty four hours per day and seven days per week or by our call centre staff during normal business hours and working days. Our staff handle questions on the status of passport applications, requirements of applying for a passport or travel document, prices, urgent applications, and replacing lost or stolen documents. In 1998-99, our call centre staff responded to over 1.2 million calls—an accessibility rate of 93 percent. The industry standard is 70 percent. (see FIGURE 4: *Call Centres Access Rate*.) The automated service handles mainly routine requests such as office locations and hours of operation.

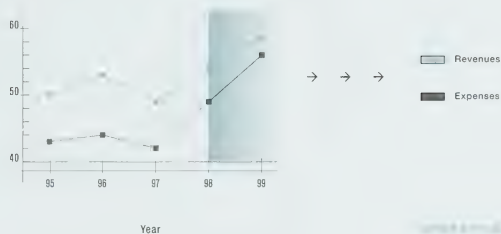
### Processing time

The speed with which an applicant receives a passport depends, in part, on *how* he or she applies. If an applicant sent a passport application form in by mail, the Passport Office usually processes the application within ten business days after receiving it. If the applicant submitted an application form in person to anyone of its offices, the Passport Office processes it within five business days.

The Passport Office has continuously drawn closer to meeting its self-imposed delivery standards for in-person and mail-in applications over the past few years (see FIGURE 7: *Turnaround Time for Applications*).

It is rare for the Passport Office to take longer than five or ten business days to process an application. Delay is a direct result of either the fact that an applicant has not furnished all the requirements or because of security reasons. In the latter case, some applications must be examined in greater detail. Integrity and security are always our highest priority. Even in these cases, however, it rarely takes longer than seven business days to process an in-person application and seventeen business days for a mail-in.

Figure 8 FINANCIAL RESULTS, 1995-99  
(in millions)



UNITED STATES DEPARTMENT OF STATE  
Global Access to Consular Services  
Global Access to Consular Services  
UNITED STATES DEPARTMENT OF STATE  
Global Access to Consular Services

### Productivity: how efficient are we?

Productivity is a measure of efficiency. What resources are needed to do a standard job within a specified time? The Passport Office uses two methods of calculation to determine its productivity. The first takes into account all employees, both corporate and operations. The second involves only operations employees. This boils down to "passports issued" divided by "full-time equivalents."

In 1998-99, operations employees increased their productivity by 8.2 percent over 1996-97. However, in the coming year, productivity using this method will probably drop because we have hired more staff in anticipation of the national implementation of IRIS.

### Service satisfaction

The ultimate judges of our performance are our passport holders. Are they satisfied with the level of service they receive from us?

We believe the answer is yes. In 1998-99, we received over three thousand pieces of correspondence. The subjects ranged from requests for information to complaints about and compliments on our service.

Complaints made up only one percent; compliments six percent and the rest dealt with requests for information.

In addition to counting pieces of mail that condemn or compliment us, we have run extensive surveys and questionnaires to gauge applicant's satisfaction. The results are shown in the accompanying graphics. (see FIGURE 5: Applicant Satisfaction).



LIBERTY CLASS OF 2000

## 2.0 where we are going

- 110 A Step Forward: Where We Are Going, Strategic Imperatives.
- 110 Major Achievements and Uncertainties, IRIS: a fully automated passport issuance system.
- The National Strategic Planning Conference.



P20 The Passport Card:  
Furthering Security for Children  
Alternative Service Delivery

P21 Improving Our Call Centres:  
Computer Telephony Integration (CTI).  
Our People.  
Training and recognition: Investing  
in our employees.

P.12

MAR 9, 1998

RECEIVED

ITALY

LAT 45°27'N

LONG 12°21'E

Until now, the Passport Office has been manufacturing passports manually. We have been working for the last four years to introduce an automated issuing and manufacturing system which incorporates fast and efficient access to accurate security records and an Optical Character Reader for high resolution photographs. Now that the pilot testing programs have been successfully completed, we are planning a National roll-out early next year.



...the ...  
...the ...  
...the ...  
...the ...  
...the ...  
...the ...  
...the ...  
...the ...  
...the ...  
...the ...

...AND ENTITLEMENT  
...applications without requiring  
...cess is much quicker. Second  
...rations and the  
...finally, our investi  
...and the ...  
...and the ...  
...and the ...  
...and the ...  
...and the ...

Every year, the Passport Office reviews its strategic plans and business accomplishments. The purpose is to reassess external and internal factors that may hinder the success of the Passport Office's mission-critical results.

From this year's review we have determined that, in order to keep improving the quality of our service and to maintain the integrity and security of the travel documents we issue, the Passport Office must continue its efforts in four directions. First, we must increase efficiency and productivity. Second, we have to take advantage of technological improvements. Third, we must continually look for alternative ways to deliver services. Fourth, we must always evaluate our service and productivity goals.

The result of this assessment confirmed the validity of our Strategic Plan, with some minor adjustments. The Strategic Plan contains four Strategic Imperatives. They assist our efforts in the fulfillment of our mandate, vision, and mission. They serve as principles in our endeavors to meet the needs of our applicants and remind us of the constraints under which we operate. In this way, the four Strategic Imperatives determine the

specific actions required for us to move forward. (These actions are outlined in our Business Plan.)

The four Strategic Imperatives (SI) are as follows:

1. Fully explore Alternative Service Delivery. This will help reduce duplication and costs, achieve government-wide goals, and attract new alliances and partners.
2. Provide management with the necessary skills, information, and processes to strengthen their decision-making capabilities.
3. Accelerate new technology implementation to ensure that employees at all levels have the tools and information they need.
4. Re-engineer and streamline the application process to reduce inconvenience for our clients.

This year, the Executive Committee also examined the Passport Office's internal governance structure. This involved reviewing its corporate planning framework, redefining major components, and creating better linkages among major planning blocks. The result of this exercise has partly lent itself to the review of the Passport Office's mission-critical results and

MICHEL LEDUC — EASTERN OPERATIONS

This year we modified Eastern Operations' reporting structure. This affected the Jonquière and Sainte-Foy offices. Now we manage the Jonquière office from Sainte-Foy. We also improved the ergonomic environment of our offices. Health Canada was a big help in this assessing each office and interviewing each employee. The Montreal IRIS pilot office was instrumental in preparing for the nation-wide roll-out. Ergonomic data entry and the general operation of fully automated office were observed, tested, and measured in Montreal. This helped in the design of every automated office.



GRAEME WAYMARK - SECRETARIAT

The Passport Office implemented a new package of passport to making process (piloted 1995-97). Anchoring th to by employees for the first time at a Mont-Gabriel planning exercise. In 199 Alternative Service Delivery (ASD) developed a framework to ensure that str were filtered through apor as a Special Operating Agency

the establishment of corporate goals and performance measurements.

The governance exercise took into account changes that have occurred since the current strategic planning cycle began in 1997-98. The Executive Committee has reviewed the mission-critical results in light of current constraints and changes to our operating environment and has established the most pressing priorities. In terms of corporate goals, they are:

1. reduce costs and increase cost-effectiveness
2. improve staff effectiveness
3. improve employee morale
4. maintain or increase client satisfaction
5. improve the state of our finances

MAJOR ACHIEVEMENTS AND UNDERTAKINGS

IRIS: a fully automated passport issuance system

Until now, the Passport Office has been manufacturing passports manually. We have been tirelessly working for the last four years to introduce IRIS, an automated issuing and manufacturing system. The new system incorporates rapid, reliable and efficient access to accurate security

records and a high resolution photograph reading capability. It will also allow examiners to update passport requirements, including photos, with ease and to interface directly with the Passport Control List. We have tested this new system extensively. The pilot testing phase has been successfully completed and we will implement IRIS nationally early next year.

The National Strategic Planning Co

In June 1998, 75 Passport Office employees met at Mont-Gabriel in Quebec for a strategic planning conference. Based on the Passport Office's vision - to be a role model of successful and efficient service within the government - the participants were not only to assess organizational health and management priorities program, but also to develop an action plan which will assist the Passport Office in improving service and internal work processes. This exercise was very fruitful. Their recommendations not only further clarify the objectives of our four main Strategic Imperatives but also bring to bear a need to redefine our corporate framework. Many of their suggestions have already been implemented while others are to be integrated with future planning considerations.

## Passport Office

The Passport Office is the lead department for the passport program. It is responsible for the issuance of passports to Canadian citizens and permanent residents. The Passport Office is also responsible for the issuance of travel documents to temporary visitors. The Passport Office is a part of the Department of Citizenship and Immigration Canada.



## Passport Office — Ontario Operations

During the past year, the Passport Office has been busy in Ontario. To get ready for IRIS, the Toronto, Thunder Bay, and Windsor offices relocated. The other offices are planning similar moves or expansions. The Passport Office is also responsible for the issuance of travel documents to temporary visitors. The Passport Office is a part of the Department of Citizenship and Immigration Canada.

## Passport Card

One of the most innovative projects we have undertaken is the Passport Card project. Essentially, the Passport Office is exploring the possibility of replacing the traditional passport booklet with a new, wallet-sized, machine-readable card. Of course, the passport card will not come into general use until the concept has been accepted and implemented internationally. But when it does, we'll be ready. We are discussing both the design of the card and production options with the Department of Citizenship and Immigration Canada.

We are also actively exploring the best way to standardize the use of wallet-sized passport cards world-wide. For this purpose, we are working very closely with our conferees at the International Civil Aviation Organization (ICAO) and the International Organization for Standardization (ISO) in such areas as card design and format, electronic data storage and embedded security features.

## Passport Card for children

During the 1998-99 fiscal year, the International Civil Aviation Organization

and a report of a Canadian Parliamentary committee on *International Child Abduction* have both recommended that, to assist in the curtailing of transnational illegal trafficking of children, the Passport Office should study the possibility of implementing the principle of one person one passport regardless of age. This measure means that all children under the age of 16 would be required to carry a passport issued in his or her own name as opposed to the current practice whereby the name of any child under the age of 16 could be added onto one of the parent's or the legal guardian's passport. It is also to be noted that, under the current practice, if either the parents or the legal guardians so desire, a minor child could apply for a passport to be issued in his or her own name.

## Alternative Service Delivery (ASD)

Within the framework of the ASD, the Passport Office has put in place a pilot project with Canada Post Corporation whereby the latter's employees act as receiving agents in Cornwall and Sudbury. There are also four other projects with the Department of Citizenship and Immigration; these include a collocation project (London), a joint application form whereby

SUSAN MATASI — WESTERN

During my first year with the Passport Office, I have seen the dedication of our employees. Whether they are in Western or Eastern Canada, their commitment is unsurpassed. To support and encourage them to find out how we could assist our citizens, I'm happy to say that we have incorporated together an 18-month action plan.

GARY McDONALD — MANAGEMENT SERVICES AND TEP

For the Management Services and TEP, 1998-99 was the year IRIS came into being. After years of hard and intense effort, the Passport Office is now ready to enter the new millennium with a state-of-the-art technological infrastructure. This will allow the Passport Office to more efficiently offer a greater number of services to the traveling public, while maintaining its unparalleled level of integrity and security.

PIERRE R. BELISLE — FINANCIAL AND ADMINISTRATIVE

Two important events characterized our year. First, the implementation of the Financial and Administrative Services oversaw a record number of transactions to accommodate new IRIS counters in all offices. The second important event was the implementation of PASSAP 1, a new financial and administrative management system. This kind of change often brings with it inevitable delays. Despite a steep learning curve, the new system will redefine financial and administrative management.

an applicant can simultaneously apply for passport and citizenship documents (Edmonton), a sharing of call centre service (Surrey) and a joint identity card project. These initiatives, once completed and reviewed, will provide the Passport Office with a set of required criteria for determining a basis for forming a partnership and alliance with both the public and private sectors in an effort to improve services, to provide greater accessibility, to eliminate duplication and to reduce costs.

In addition, to increase access, the Passport Office is also exploring the feasibility of offering services via the Internet.

Improving Our Call Centres:

Computer Telephony Integration (CTI)

This is part of our continuing commitment to serving our applicants through a comprehensive call-centre service. This project, which will replace and standardize all our existing telephone systems and integrate new infrastructure with automated messaging capabilities, began in 1995-96. As of this time, we have purchased new high-end CTI servers and developed software applications to run them. This will allow our Call Centre staff

to track calls, measure caller accessibility rates, and create and update message scripts with ease. Our Call Centres are located in Toronto, Hull, Montreal, and Surrey.

OUR PEOPLE

Training and recognition: investing in our people

All of the numbers, charts, and graphs in the Performance section of this annual report point to real human achievements. Our *employees* are the real reason for our excellent performance. It's been said before and it's worth saying it again: "we are where we are because of our employees."

The excellence and competence our employees demonstrate are, in part, a direct result of time and effort we invest in training and developing them and in recognizing that the Passport Office truly would not exist without them. We also have incentive programs to encourage our employees to continue their life-long training during their stay at the Passport Office. And we hope this stay will be a long one.

They encourage us both by the quality of their work and their sheer loyalty. One third of our employees have worked in the Passport Office for

Figure 8 **EMPLOYEE YEARS OF SERVICE**  
(In Percentages)



more than ten years. This portion can be broken down as follows: sixty-nine employees have been with the Office between eleven and fifteen years; thirty seven between sixteen and twenty years; forty six employees between twenty one and twenty five years; thirty nine between twenty six and thirty years; six employees between thirty one and thirty five years; and one, Betty Cameron, for more thirty five years. To honour and recognize this loyalty and excellence, the Passport Office introduced the Awards and Recognition Program in 1997-98. This program honours our employees and their colleagues for the meticulous work, dedication to an excellent service, and exemplary teamwork spirit. The Passport Office also gave awards to those who have reached a certain milestone, as of March 31, 1999: awards given to thirteen employees for their fifteen years of service, eight employees for twenty years, seven employees for twenty five years, nine employees for thirty years and one for thirty five years of service. The Passport Office also honours fifteen employees with an appreciation award; three with excellence; seventeen for teamwork and four with Passport Office awards.

We continually encourage employees' suggestions on how to improve administration and service delivery. To further this objective, our employees, at our Strategic Planning Conference, held at Mont Gabriel, in June 1998, made a series of suggestions and recommendations. The booklet, *Being the Best*, represents their excellent suggestions and valuable contributions.

#### Further Steps...

Major changes derived from the steps the Passport Office had put in place in 1998-99 in the way the Passport Office will issue and produce a passport constitute a prelude to what are yet to come in the next few years. Among these, the Passport Office will look at ways and means to increase its service capacity by developing multilevel service options and multi-access points for application process just as it will explore the possibility of increasing electronic linkages with other organizations to support its endeavour in offering Canadians better services.

DECISION-MAKING

Encourage innovation at the Passport Office.  
Receiving Agents.

Partnership with Canada Post, on a trial basis,  
is still on-going and to be evaluated in 1999-2000  
fiscal year.

Integrated Financial and Materiel Management System.  
Competency profile of management team.

On-going. Planned for completion in 1999-2000.  
On hold due to implementation of IRIS  
and UCS.

Activity-based costing system.  
Application of Universal Classification Standard (UCS).

All activities have been completed.  
Will convert to UCS in late 2000.

To develop and maintain a process for ensuring that the  
Passport Office is a quality organization as defined by  
the National Quality Institute and Canada Award for  
Excellence (CAE).

Most of CAE-related initiatives are under  
evaluation in light of internal governance study.  
Many activities were postponed while others,  
previously dormant, have been reactivated.  
These included Performance Indicators and  
key measures etc.

Build Executive Calendar System.

System design and delivery structure  
under review.

SI-3 INFORMATION  
TECHNOLOGY

Technology Enhancement Program (IRIS), an automated  
passport issuing system.

Completed all pilot projects. Planned for a nation-  
wide roll-out to be completed in March 2000.

Super Server project. Implement a more fault-tolerant  
and easily upgradable server environment that could  
handle remote messaging, Intranet and administrative  
database services.

Migrated server to full production environment.

Desktop Pilot: new hardware and software. Implement a  
more stable and robust desktop computer system,  
and standardized application software throughout the  
Passport Office.

Completed this project in 1998-1999.

Computer Telephony Integration (CTI) system.  
Replace and standardize our telephone call center  
equipment and software.

Implemented in all our call centres in  
September 1999. Will be fully operational  
by December.

Automated Records Management System.

ForeMost successfully implemented at Headquarters  
and half of the Regional Offices. The remaining work  
will be completed by the end of 1999-2000 fiscal year.

Passport cards. Eventually, the standard passport  
booklet will be replaced by a machine-readable wallet-  
sized laminated card with embedded security features.

On-going. This project requires extensive  
cooperation among several federal  
departments and international organizations.

SI-4 RE-ENGINEERING  
APPLICATION PROCESS

Debit/Credit card Project.

Completed. In 1998-1999, 35% of annual receipts  
were collected using debit or credit cards.

Review and simplified application form.

Completed and to be implemented in 1999-2000.

Express, Urgent and mail-back. These delivery service  
options are offered on a trial basis with an additional  
service charge.

Projects started, on-going and evaluation to be  
conducted in the foreseeable future.





OF CANADA

3.0 where we have been

P26 / Passport Office Revolving Fund  
Management Report.

P.27 Financial Performance.  
Balance Sheet

P.28 Statement of Operations.  
Statement of Accumulated Surplus.

P.29 Statement of Changes in  
Financial Position

P.30 Notes to Financial Statements

P.34

JULY 11, 1999

KATMANDU

NEPAL

LAT 27° 42' N

LONG 85° 12' E

In 1998-99 the Passport Office has invested \$12.4M in its future which represents 21% of its total revenues earned in the year. These investments are to meet our increasing volumes, to improve service, to invest in our infrastructure, and to ensure the integrity of the travel documents.

As a Special Operating Agency operating with a Revolving Fund, the Passport Office finances its operations entirely from revenues generated by fees received for the provision of travel documents. The Passport Office must break even over a four-year cycle. In 1998-99, revenues reached \$58.5M, an increase of 7.8% over the previous year. Total expenses for the year were \$55.6M, an increase of 14% over the previous year. The net profit for the year was \$2.9M.

The trend over the last 5 years has shown an overall steady increase in sales of travel documents represented by a total increase of 18% in 5 years. Expenses have also increased due to this extra volume and the amortization of our investments.

In 1998-99 the Passport Office has invested \$12.4M in its future which represents 21% of its total revenues earned in the year. These investments are to meet our increasing volumes, to improve service, to invest in our infrastructure, and to ensure the integrity of the travel documents.

## MANAGEMENT REPORT

The accompanying financial statements of the Passport Office Revolving Fund have been prepared as required by and in accordance with the policy of the Treasury Board on revolving funds and the reporting requirements and standards of the Receiver General for Canada. The primary responsibility for the integrity and objectivity of data in these financial statements rests with the management of the Fund.

These financial statements were prepared in accordance with the significant accounting policies, on a basis consistent with that of the preceding year, as set out in Note 2. Some of the information included in these financial statements is based on management's best estimates and judgements and gives due consideration to materiality. To fulfill this reporting responsibility, the Fund maintains a set of accounts which provides a centralized record of the Fund's financial transactions. Financial information contained in the ministerial statements and elsewhere in the Public Accounts of Canada is consistent with that in these financial statements, unless indicated otherwise.

The Finance and Administration Division of the Passport Office Revolving Fund complies with departmental financial management and accounting policies, develops those specific to the Fund's requirements and issues manuals and directives which maintain these policies and which describe procedures. The Fund maintains systems of financial management and internal accounting controls which provide management with reasonable assurance that transactions are recorded and executed in accordance with its authorizations and that its assets are safeguarded.

APPROVED BY:

**Pierre R. Bélisle**

*Director, Financial and Administrative Services*

**Michael J. Hutton**

*Chief Executive Officer*

**BALANCE SHEET AS OF MARCH 31***(in thousands of dollars)*

ASSETS	1999	1998	1997	1996	1995
<b>Current</b>					
Accounts receivable	998	395	370	389	273
Inventories, at cost and average cost (Note 3)	2 253	2 127	1 651	2 060	1 031
Prepaid expenses	156	48	88	82	66
	3 407	2 570	2 109	2 531	1 370
<b>Long-term</b>					
Capital Assets (Note 4)					
At cost	45 505	33 350	24 570	18 845	15 616
Less: accumulated amortization	11 116	9 538	8 492	7 446	6 328
	34 389	23 812	16 078	11 399	9 288
	37 796	26 382	18 187	13 930	10 658

LIABILITIES	1999	1998	1997	1996	1995
<b>Current</b>					
Accounts payable and accrued liabilities	7 666	8 759	4 895	3 416	4 801
Current portion of the provision for employee termination benefits	227	236	143	180	144
Deferred revenues	753	327	523	419	209
	8 646	9 322	5 561	4 015	5 154

<b>Long-term</b>					
Provision for employee termination benefits	4 769	4 466	3 206	3 022	2 953

**EQUITY OF CANADA**

Accumulated net charge against the Fund's authority	(23 067)	(31 913)	(29 405)	(25 591)	(26 687)
Accumulated surplus	47 448	44 507	38 825	32 484	29 238
	24 381	12 594	9 420	6 893	2 551
	37 796	26 382	18 187	13 930	10 658

*The accompanying notes are an integral part of the financial statements.*



# STATEMENT OF OPERATIONS FOR THE YEAR ENDED MARCH 31

(in thousands of dollars)

	1999	1998	1997	1996	1995
Revenues	58 505	54 249	48 760	53 156	49 610
Operating expenses					
Salaries and employee benefits	29 985	23 954	21 092	20 961	20 636
Passport materials and application forms	5 375	5 272	5 059	6 020	5 417
Passport operations at missions abroad	4 447	4 447	4 447	4 447	4 447
Accommodation	3 670	3 329	3 367	3 375	3 418
Professional and special services	3 093	2 404	2 225	2 458	2 697
Freight, express and cartage	2 104	1 778	1 606	1 833	1 613
Amortization	1 814	1 071	1 190	1 344	1 287
Printing, stationery and supplies	1 363	1 199	832	779	724
Telecommunications	1 242	1 128	1 134	942	1 155
Other	2 471	3 985	1 467	2 001	1 458
	55 564	48 567	42 419	44 160	42 852
Net profit	2 941	5 682	6 341	8 996	6 758

# STATEMENT OF ACCUMULATED SURPLUS FOR THE YEAR ENDED MARCH 31

(in thousands of dollars)

	1999	1998	1997	1996	1995
Balance, beginning of year as previously reported	44 507	38 825	32 484	29 238	22 480
Transfer of part of the accumulated surplus to the accumulated net charge against the Fund's authority account				(5 750)	
Net profit for the year	2 941	5 682	6 341	8 996	6 758
Balance, end of year	47 448	44 507	38 825	32 484	29 238

	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Operating activities:</b>					
Net profit for the year	2 941	5 682	6 341	8 996	6 759
Add: Provision for termination benefits	456	1 930	399	447	489
Amortization	1 814	1 071	1 190	1 344	1 287
Loss on disposal of capital assets	31	2	52	61	22
	5 242	8 685	7 982	10 848	8 557
Changes in current assets and liabilities	(1 512)	3 299	1 968	(2 300)	916
Changes in other assets and liabilities:					
Payments on and change in provision for employee termination benefits	(154)	(669)	(215)	(379)	(235)
Net financial resources provided by operating activities	3 576	11 315	9 735	8 169	9 238
<b>Investing activities:</b>					
Capital Purchased	(12 422)	(8 807)	(5 921)	(3 515)	(5 542)
Net financial resources used by investing activities	(12 422)	(8 807)	(5 921)	(3 515)	(5 542)
<b>Financing Activities:</b>					
Transfer of part of the accumulated surplus to the accumulated net charge against the Fund's authority account	0	0	0	(5 750)	0
Net financial resources used by financing activities	0	0	0	(5 750)	0
Net financial resources provided and change in the accumulated net charge against the Fund's authority account, during the year	(8 846)	2 508	3 814	(1 096)	3 696
Accumulated net charge against the Fund's authority account, beginning of year	31 913	29 405	25 591	26 687	22 991
Accumulated net charge against the Fund's authority account, end of year	23 067	31 913	29 405	25 591	26 687



The Passport Office Revolving Fund was established in 1969 to provide for the issue of appropriate travel documents to Canadian citizens and to certain permanent residents of Canada who are unable to obtain valid passports from their country of origin. The *Revolving Fund Act* authorized the operation of the Fund. The Fund has a continuing non-lapsing authority from Parliament to make payments out of the Consolidated Revenue Fund for working capital, capital acquisitions and temporary financing of accumulated operating deficits, the total of which is not to exceed \$4,000,000 at any time. An amount of \$745,893 representing net assets assumed by the Fund and assets contributed to the Fund was charged to this authority when the Fund became budgetary in 1981.

#### (a) Inventories

The inventory of materials and supplies is carried at cost and the inventory of passports-in-process is valued at average cost for the year.

#### (b) Capital

Leasehold improvements are amortized on a straight-line basis over the term of the appropriate lease. Other capital is amortized from the year of acquisition on a straight-line basis over their estimated useful lives as follows:

#### (c) Other capital

Effective April 1, 1994 all expenditures associated with the Technology Enhancement Plan (TEP) are capitalized. The project costs will be amortized on a straight line basis over the life of the project. Amortization is estimated to start in 1999-2000. All project costs for the other capital projects will be amortized on a straight line basis over the useful life of the project.

#### (d) Employee termination benefits

Termination benefits accrue to employees over their years of service with the Government of Canada, as provided for under collective agreements. The cost of these benefits is recorded in the accounts as the benefits accrue to the employees.

#### (e) Revenue recognition

Revenues from passport fees are prepaid on application and accounted for on an accrual basis. Deferred revenues represents fees received for which the services have not yet been provided as of March 31, 1999.

<i>(in thousands of dollars)</i>	1999	1998
Materials and supplies	2 072	1 996
Work in process	181	131
	2 253	2 127

## 4. CAPITAL AND ACCUMULATED AMORTIZATION

<b>Capital</b> <i>(in thousands of dollars)</i>	Balance at beginning of year	Acquisitions	Disposal	Balance at end of year
Leasehold Improvements	3 295	3	—	3 298
Furniture	2 388	57	72	2 373
EDP Equipment	5 152	274	150	5 276
Other Machine & Equipment	2 461	33	45	2 449
	13 296	367	267	13 396

<b>Accumulated amortization</b> <i>(in thousands of dollars)</i>	Balance at beginning of year	Amortizations	Decrease	Balance at end of year
Leasehold Improvements	3 193	93	—	3 286
Furniture	897	137	46	988
EDP Equipment	3 694	568	148	4 114
Other Machine & Equipment	1 754	156	42	1 868
	9 538	954	236	10 256

<b>Other Capital Assets</b> <i>(in thousands of dollars)</i>	Balance at beginning of year	Acquisitions	Disposal	Balance at end of year
Technology Enhancement Project	16 101	9 117	—	25 218
Other Capital Projects	3 953	2 938	—	6 891
	20 054	12 055	0	32 109

<b>Accumulated amortization</b> <i>(in thousands of dollars)</i>	Balance at beginning of year	Amortizations	Decrease	Balance at end of year
Other Capital Projects	—	860	0	860
	0	860	0	860

## 5. LONG TERM LEASES

The Passport Office occupies space at twenty-nine locations under long term leases which expire between March 31, 1996 and April 30, 2003.

Accommodation expense and tenant services consisted of:

<i>(in thousands of dollars)</i>	1999	1998
Rentals	3 670	3 330
Tenant Services	273	235
	3 943	3 565

THE 1940s



THE 1950s



THE 1960s







Le Fonds renouvelable du Bureau des passeports a été établi en 1969 pour assurer la délivrance de documents de voyage à des citoyens canadiens et certains résidents permanents au Canada qui ne peuvent obtenir de passeport valide de leur pays d'origine. La Loi sur les fonds renouvelables a autorisé le fonctionnement du Fonds. Une autorisation permanente continue du Parlement autorise le Fonds à effectuer des paiements à partir du Trésor jusqu'à un total de 4 000 000 \$ à des fins de fonds de roulement, de l'acquisition d'immobilisations et du financement temporaire des déficits de fonctionnement accumulés. Un montant de 745 893 \$, représentant l'actif net pris en charge par le Fonds et les actifs contribus au Fonds, a été imputé à cette autorisation lorsque le Fonds est devenu budgétaire en 1981.

a) Inventaire

Le stock de fournitures et d'approvisionnements est inscrit au prix coûtant et le stock des passeports en cours est évalué au prix coûtant au moyen pour l'exercice.

b) Immobilisations

Les améliorations locales sont amorties selon la méthode linéaire sur la période des baux. Les autres immobilisations sont amorties selon la méthode linéaire, depuis l'exercice d'acquisition, sur leur durée économique prévue, comme suit :



c) Autres immobilisations

Du 1<sup>er</sup> avril 1994, le Bureau des passeports capitalise tous les coûts imputés au Plan de perfectionnement de la technologie (TEP). Les coûts du projet seront amortis selon la méthode linéaire sur la durée de vie estimée du projet. L'amortissement est prévu pour l'exercice 1999-2000. Tous les coûts pour les autres projets seront amortis selon la méthode linéaire sur leur durée économique prévue.

d) Prestations de cessation d'emploi

Les prestations de cessation d'emploi des employés s'accumulent avec leurs années de service au gouvernement du Canada, tel que prévu dans les conventions collectives. Le coût de ces prestations est inscrit dans les comptes lorsque les bénéfices sont gagnés par les employés.

e) Constatation des revenus

Les droits de passeport sont versés au moment de la demande et font l'objet d'un compteabilité d'exercice. Par revenus reportés, on entend les droits reçus pour lesquels des services de passeport n'ont pas encore été rendus au 31 mars 1999.

Fournitures et approvisionnements	(en milliers de dollars)	
	1999	1998
	2 072	1 996
Travaux en cours	181	2 127

4. IMMOBILISATIONS ET AMORTISSEMENT CUMULÉ

Immobilisations		Amortissement cumulé		Autres immobilisations		Amortissement cumulé		Autres immobilisations		Autres projets d'immobilisations	
(en milliers de dollars)		(en milliers de dollars)		(en milliers de dollars)		(en milliers de dollars)		(en milliers de dollars)		(en milliers de dollars)	
Solde au début de l'exercice	Solde à la fin de l'exercice	Solde au début de l'exercice	Solde à la fin de l'exercice	Solde au début de l'exercice	Solde à la fin de l'exercice	Solde au début de l'exercice	Solde à la fin de l'exercice	Solde au début de l'exercice	Solde à la fin de l'exercice	Solde au début de l'exercice	Solde à la fin de l'exercice
3 295	3 298	2 461	2 476	13 296	13 396	3 295	3 298	2 461	2 476	13 296	13 396
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449
2 388	2 373	5 152	5 276	2 471	2 449	2 388	2 373	5 152	5		



ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE POUR L'EXERCICE 2017 (en milliers de dollars)

1 999	1 998	1 997	1 996	1 995
<b>Activités de fonctionnement :</b>				
Profit net de l'exercice	2 941	5 682	6 341	8 996
Puis : Provision pour prestations de cessation d'emploi	456	1 930	399	447
Amortissement	1 814	1 071	1 190	1 344
Perte sur aliénation d'immobilisations	31	2	52	61
Variation des actifs et des passifs à court terme	(1 512)	3 299	1 968	(2 300)
Variation des autres éléments d'actif et de passif :				
Paiements et variation de la provision				
pour prestations de cessation d'emploi	(154)	(669)	(215)	(379)
Ressources financières nettes fournies par les activités de fonctionnement	3 576	11 315	9 735	8 169
<b>Activités d'investissement :</b>				
Immobilisations achetées	(12 422)	(8 807)	(5 921)	(3 515)
Ressources financières nettes employées par les activités d'investissement	(12 422)	(8 807)	(5 921)	(3 515)
<b>Activités de financement :</b>				
Tranfert en partie de l'excédent accumulé à l'imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds	0	0	0	(5 750)
Ressources financières nettes employées par les activités de financement	0	0	0	(5 750)
Ressources financières nettes fournies et variations de l'imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds, au cours de l'exercice	(8 846)	2 508	3 814	(1 096)
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds, au début de l'exercice	31 913	29 405	25 591	26 687
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds, à la fin de l'exercice	23 067	31 913	29 405	25 591
				26 687

ETATS DE L'EXPLOITATION POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS

(en milliers de dollars)

1 995	1 996	1 997	1 998	1 999	
49 610	53 156	48 760	54 249	58 505	Revenus
					Frais d'exploitation
20 636	20 961	21 092	23 954	29 985	Traitements et avantages sociaux
5 417	6 020	5 059	5 272	5 375	Matériel de passeport et formulaires de demande
4 447	4 447	4 447	4 447	4 447	Service de passeport dans les missions à l'étranger
3 418	3 375	3 367	3 329	3 670	Logement
2 697	2 458	2 225	2 404	3 093	Services professionnels et spéciaux
1 613	1 833	1 606	1 778	2 104	Frete, messageries et camionnage
1 287	1 344	1 190	1 071	1 814	Amortissement
724	779	832	1 199	1 363	Imprimerie, papeterie et approvisionnements
1 155	942	1 134	1 128	1 242	Télécommunications
1 458	2 001	1 467	3 985	2 471	Autres
42 852	44 160	42 419	48 567	55 564	Profit Net
6 758	8 996	6 341	5 682	2 941	

COMPTES DU SURPLUS ACCUMULE POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS

(en milliers de dollars)

1 995	1 996	1 997	1 998	1 999	
22 480	29 238	32 484	38 825	44 507	Solde au début de l'exercice tel que rapporté
					Transfert en partie du surplus
					accumulée à l'imputation nette
	(5 750)				accumulée sur l'autorisation du Fonds
6 758	8 996	6 341	5 682	2 941	Profit net pour l'exercice
29 238	32 484	38 825	44 507	47 448	Solde à la fin de l'exercice

BILAN AU 31 MARS

(en milliers de dollars)

ACTIF				
À court terme				
Débiteurs	998	395	370	389
Stock au coût moyen (Note 3)	2 253	2 127	1 651	2 060
Charges payées d'avance	156	48	88	82
	3 407	2 570	2 109	2 531
À long terme				
Immobilisations (Note 4)				
Au coût	45 505	33 350	24 570	18 845
Moins : amortissement cumulé	11 116	9 538	8 492	7 446
	34 389	23 812	16 078	11 399
	37 796	26 382	18 187	13 930
PASSIF				
À court terme				
Créditeurs et charges à payer	7 666	8 759	4 895	3 416
Tranche à court terme de la provision pour prestations de cessation d'emploi	227	236	143	180
Recettes différées	753	327	523	419
	8 646	9 322	5 561	4 015
À long terme				
Provision pour prestations de cessation d'emploi	4 769	4 466	3 206	3 022
A VOIR DU CANADA				
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds	(23 067)	(31 913)	(29 405)	(25 591)
Excédent accumulé	47 448	44 507	38 825	32 484
	24 381	12 594	9 420	6 893
	37 796	26 382	18 187	13 930

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

RAPPORT DE GESTION

Les états financiers ci-joints du fonds renouvelable du Bureau des passe-ports ont été préparés tels qu'exigés par et aux termes de la politique du Conseil du Trésor concernant les fonds renouvelables et des normes et exigences de rapport du Receveur général du Canada. La responsabilité première de ces états financiers, en regard de l'intégrité et de l'objectivité des données, revient à la gestion du Fonds.

Ces états financiers ont été préparés selon les conventions comptables importantes établies et énoncées à la note 2, sur une base comparable à celle de l'exercice précédent. Certains renseignements inclus dans ces états financiers sont fondés sur les meilleurs prévisions et jugements de la gestion tout en tenant compte de leur importance. Four s'acquitter de cette responsabilité de rapport, le Fonds maintient une série de comptes représentant un enregistrement centralisé des opérations financières du Fonds. À moins d'avis contraire, les renseignements financiers figurant dans les états ministériels et ailleurs dans les Comptes publics du Canada sont conformes aux renseignements apparaissant dans les états financiers.

La Direction des finances et de l'administration du Fonds renouvelable du Bureau des passeports se conforme aux conventions comptables et de gestion financière du ministère, élabore les politiques relatives au Fonds et publie les manuels et les directives qui découlent de ces politiques et les procédures afférentes. Le Fonds maintient des systèmes de ges- tion financière et de contrôle interne qui permettent aux gestionnaires de s'assurer, de façon raisonnable, que les opérations sont inscrites et effectuées selon les autorisations accordées et que l'actif du Fonds est protégé.

APPROUVE PAR

Pierre R. Bétié

Directeur, Services financiers et administratifs

Michael J. Hutton

Président-Directeur général

En tant qu'organisme de service spécial qui opère au moyen d'un fonds renouvelable, le Bureau des passeports finance entièrement ses opé- rations à partir de revenus générés par les droits perçus sur la délivrance de documents de voyage. Le Bureau des passeports doit atteindre un seuil de rentabilité sur un cycle de quatre années. En 1998-1999, les revenus ont atteint 58,5 millions de dollars, soit une hausse de 7,8 pour- cent par rapport aux revenus de l'exercice précédent. Le total des dépenses pour l'exercice s'est chiffré à 55,6 millions de dollars, soit une hausse de 14 pourcent par rapport aux dépenses de l'exercice précédent. Le profit net pour l'exercice a été de 2,9 millions de dollars.

La tendance des cinq dernières années a révélé un accroissement soutenu sur l'ensemble des ventes de documents de voyage qui s'est manifesté par une augmentation totale de 18 pourcent en cinq ans. Par ailleurs, les dépenses ont augmenté à cause du volume supplémentaire de production et de l'amortissement de nos investissements.

En 1998-1999, le Bureau des passeports a investi 12,4 millions de dollars dans son avenir, investissement qui représente 21 pourcent du revenu total gagné pendant l'exercice. On a fait ces investissements en vue de satisfaire à l'accroissement du volume de production, d'améliorer le service à la clientèle, d'investir dans notre infrastructure, et de garantir l'intégrité des documents de voyage.

En 1998-1999, le Bureau des passeports a investi 12,4 millions de dollars dans son avenir, investissant de satisfaisant à l'accroissement du volume de production, d'améliorer le service à la clientèle, d'investir dans notre infrastructure, et de garantir l'intégrité des documents de voyage.

17 JUILLET 1000

KATMANDU

NEPAL

LAT 27°42' N

LENG 85°12' E

P.27 Rendement financier  
Blanc  
P.28 Etat de l'exploitation,  
Etat du surplus accumulé

P.29 Etat de l'évolution de la  
situation financière  
P.30 Notes aux états financiers



# 3.0 d'où nous venons

Rapport de gestion

F-28 Fonds renouvelable du Bureau des passeports

LE MINISTRE DU PATRIMOINE ET DES MONUMENTS HISTORIQUES



IS-1 DIVERSIFICATION DE LA PRESTATION DE SERVICES  
IMPERATIF STRATEGIQUE  
Encourager l'innovation au Bureau des passeports  
Agents réceptionnaires  
Le partenariat à titre expérimental avec Postes Canada se poursuit et doit être évalué au cours de l'exercice 1999-2000

DE LA DIRECTION  
Système intégré des finances et du matériel  
Profil des compétences de l'équipe de gestion

Système de comptabilité par activités  
Mise en œuvre de la Norme générale de classification (NGC)  
Toutes les activités ont été menées à terme  
Nous passerons à la NGC vers la fin de l'an 2000  
La plupart des initiatives liées au PCF sont revues à la lumière de l'étude sur la gouvernance interne. Nombre d'entre elles ont été relancées, tandis que les autres, inactives, ont été relancées, notamment les indicateurs de performance et les mesures clés, etc.  
La conception du système et la structure de prestation sont à l'étude

Programme de perfectionnement de la technologie (TEP), système automatisé de délivrance de passeports (RHS)  
Tous les projets pilotes sont terminés.  
Planification d'un déploiement à l'échelle nationale qui sera terminée en mars 2000  
Serveur transféré dans un milieu de production intégrée  
Projet de super-serveur. Mettre en place un système de serveur moins insensible aux défaillances et plus évolutif qui accepterait la messagerie à distance, un intranet et une base de données administrative  
Projet pilote : nouveaux logiciels et matériel. Mettre en place un système de OP plus stables et des logiciels normalisés à travers le Bureau des passeports

Système de convergence téléphonique-informatique (CTI). Remplacer et normaliser l'équipement et le logiciel de notre Centre d'appel.  
Système automatisé de gestion des dossiers (ForeMost)  
ForeMost installé avec succès à l'administration centrale et dans la moitié des bureaux régionaux. Le reste du travail se fera d'ici à la fin de l'exercice 1999-2000  
Se poursuit. Le projet requiert une étroite collaboration entre plusieurs ministères fédéraux et organismes internationaux.

Projet de carte de débit/crédit

Formulaire de demande révisé et simplifié  
Prestation de services express, urgent ou par retour du courrier. Ces options sont offertes à titre expérimental avec des frais supplémentaires.  
Terminé. Servit mis en place en 1999-2000  
Projets entamés, se poursuivront; une évaluation permettra de déterminer la demande et les attributs des services.

Figure 8 ANNÉES DE SERVICE DE NOS EMPLOYÉS  
(en pourcentage)



leur engagement envers l'excellence et leur esprit d'équipe exemplaire. Reconnaisant par un prix ceux et celles ayant franchi un cap important pour les années de service, le Bureau des passeports a aussi décerné quinze prix d'appréciation, trois prix d'excellence, dix-sept prix soulignant l'esprit d'équipe, et quatre prix du Bureau des passeports.

Nous ne cessons d'encourager les suggestions des employés sur la façon d'améliorer l'administration et la prestation de services. Dans le cadre de cet objectif, lors de notre Colloque National de Planification Stratégique à Mont-Gabriel en juin 1998, nos employés ont fait une série de recommandations. Le livret *Soyons les meilleurs* résume ces excellentes suggestions et cette importante contribution.

Des changements importants liés à la livraison et à la production des passeports, dérivant des jalons mis en place par le Bureau des passeports en 1998-1999, ne sont qu'un prélude aux changements que nous verrons au cours des prochaines années. Entre autres, le Bureau des passeports cherchera des méthodes et des moyens pour accroître l'ampleur de ses services en élaborant des options de service de multiview et des points d'accès multiples pour le traitement des demandes, tout en explorant la possibilité d'augmenter les liens électroniques à d'autres organismes pour soutenir ses efforts en vue d'offrir de meilleurs services aux Canadiens.

En plus, pour augmenter l'accès, le Bureau explore la possibilité de les

offrir via l'Internet.

**Améliorer nos centres d'appel : convergence téléphonique-informatique (CTI)**

Ce projet s'insère dans notre engagement continu à servir nos clients par l'entremise d'un service de centres d'appel complet. Il a débuté en 1995-1996 et vise à remplacer et à normaliser tous nos systèmes téléphoniques existants pour ensuite intégrer une nouvelle infrastructure avec des capacités de messagerie automatique. Nous avons déjà acheté des serveurs CTI haut de gamme et conçu des applications pour les faire fonctionner, ce qui permettra aux employés de nos centres d'appel de suivre les appels, de mesurer les taux d'accessibilité, et de créer et de mettre à jour facilement divers messages. Nos centres d'appel sont situés

## NOS GENS

à Toronto, à Hull, à Montréal et à Surrey.

**Formation et reconnaissance : investir dans nos employés**

L'ensemble des nombres, tableaux et graphiques de la section *Sur le terrain* du présent rapport annuel traduisent des réalisations humaines véritables. C'est notre personnel qui est à l'origine de notre excellente performance. Nous l'avons déjà dit, mais il est important de le répéter :

*Nous devons notre situation actuelle à nos employés.*

L'excellence et la compétence de nos employés découlent en partie du

temps et des efforts que nous investissons dans leur formation et leur perfectionnement, et en partie de notre reconnaissance du fait que le

Bureau des passeports n'existerait pas sans eux. Nous disposons égale-

ment de programmes pour encourager nos employés à poursuivre leur développement professionnel pendant leur emploi au Bureau. Nous

espérons qu'ils restent avec nous longtemps.

Nos employés nous encouragent tant par la qualité de leur travail que

par leur grande loyauté. À cet égard, un tiers de nos employés travaillant

au Bureau des passeports depuis plus de dix ans. Sur le plan de la loyauté, précisons que soixante-neuf d'entre eux sont avec nous depuis

quarante-six, de vingt et un à vingt-cinq ans; trente-neuf, de vingt-six et

trente ans; six, de trente et une et trente-cinq ans; et enfin, une, Betty

Cameron, est avec nous depuis plus de trente-cinq ans!

Le Bureau des passeports a mis sur pied le Programme de prix et de

reconnaissance en 1997-1998 justement pour souligner cette loyauté et

cette excellence. Le programme, né d'une suggestion de nos propres

employés, honore collègues et employés pour leur travail méticuleux,

AROL HENSEL • OPERATIONS DE L'ONTARIO

« Toutefois, il est évident que la loi ne peut pas être appliquée à un enfant qui n'a pas encore atteint l'âge de la majorité, car il n'est pas en mesure de comprendre les conséquences de ses actes. »

attributs de la carte et les options de production.

attributs de la carte et les options de production.

\*sajbaww awncas an sinisodsin sjawp ja sanbiuoncaia saawuon san aŋɛ

\*Sargatuu aumngas an suusodsin sjaap ia sanbiuonjeia saauuon san aŋɔ

de moins 16 ans ait son propre passeport, contrairement à la pratique

Canadiennes, et d'éliminer les doublons et les coûts.

Canadiennes, et d'éliminer les doubléments et les coûts.



MICHEL LEDUC - OPERATIONS DE L'EST

Cette année, nous avons modifié la structure des rapports hiérarchiques aux opérations de l'Est. Cela a eu des conséquences importantes pour les bureaux de Jonquière et de Sainte-Foy, car nous gérons maintenant le premier à partir du second. Nous avons aussi amélioré l'ergonomie de nos bureaux. Ici, Santé Canada nous a beaucoup aidés, évaluant chaque bureau et interrogeant chaque employé. Le bureau pilote IRIS de Montréal a joué un rôle primordial dans la réparation du déploiement à l'échelle nationale. L'entrée de données ergonomiques et l'utilisation générale d'équipement entièrement automatisé ont fait l'objet d'observations, d'essais et de mesures à Montréal. Ces études ont contribué à la conception de tous les bureaux automatisés.

GRAEME WAYMARK - SECRÉTAIRE  
PLANIFICATION, LIAISON AVE. LES MINISTÈRES

Le bureau des passeports a adopté le processus formel pour le prise de décision, dont le outils de planification se fait selon un plan stratégique. Les en l'année, a contribué pour la première fois durant le colloque de planification à Montréal. Nous avons mis l'accent sur les de nos quatre impératifs suivants : ce que les alliances et le qui

survenus depuis le début du cycle actuel de planification stratégique en 1997-1998. Le Comité exécutif a étudié les résultats critiques de mission à la lumière des contraintes et des modifications actuelles apportées à notre milieu d'affaires, et il a dégagé les priorités les plus urgentes. En ce qui a trait aux objectifs généraux, il s'agit de ce qui suit :

1. Réduire les coûts et augmenter l'efficacité par rapport aux coûts
2. Améliorer l'efficacité du personnel
3. Rehausser le moral des employés
4. Préserver ou augmenter la satisfaction de la clientèle
5. Améliorer l'état de nos finances.

## PRINCIPALES RÉALISATIONS ET INITIATIVES : PLEINS FEUX SUR LE NOUVEAU MILLENAIRE

IRIS : système entièrement automatisé de délivrance

### de passeports

Jusqu'à présent, le Bureau des passeports a toujours produit ses passe-ports manuellement. Au cours des quatre dernières années, nous avons travaillé sans relâche pour installer IRIS, un système automatisé de délivrance et de production des passeports. Ce nouveau système allie rapidité, fiabilité et efficacité d'accès à des dossiers sécuritaires et justes avec une capacité de lecture des photographies à haute résolution. Il per-

Essentiellement, le Bureau des passeports étudie la possibilité de remplacer le

Un de nos projets les plus novateurs est celui de la carte-passeport. L'annonce ci-dessous.

La carte-passeport

d'annonces ci-dessous.

ditions s'insèrent parmi nos quatre principaux impératifs stratégiques de travail internes. L'exercice s'est avéré très productif. Leurs recommandations ont été prises en compte. Le programme des mesures qui aideront le Bureau des passeports à améliorer son service et ses méthodes de travail internes.

Le programme des mesures qui aideront le Bureau des passeports à améliorer son service et ses méthodes de travail internes.

Le programme des mesures qui aideront le Bureau des passeports à améliorer son service et ses méthodes de travail internes.

ous les efforts  
us sommes prêts à  
l'adhérer

RANCEUR SÉCURITÉ POLITIQUES ET ADMISSIBILITÉ

re son efficacité à trois égards dans la dernière année. D'abord, depuis que les  
eux peuvent traiter certains types de demandes sans devoir demander une autorisa-  
administration centrale, le processus de délivrance est beaucoup plus rapide.  
connectivité entre les opérations consulaires du M&C et le  
ts a renoussé l'intégrité de nos processus de délivrance. Enfin, nos procédures  
ous ont valu des commentaires positifs d'organismes d'exécution de la loi  
monde, qui y voient une bonne façon de lutter contre la contrefaçon des

manderistes au Canada

Les quatre impératifs stratégiques sont les suivants :

1. Bien explorer la diversification des modes de prestation de services, ce qui aidera à réduire le doublement et les coûts supplémentaires, atteindre les objectifs à l'échelle du gouvernement et attirer de nouveaux partenaires et alliés.
2. Fournir à la direction les outils, l'information et les processus nécessaires pour renforcer sa capacité en matière de prise de décision.
3. Accélérer la mise en œuvre de nouvelles technologies pour veiller à ce que les employés à tous les niveaux disposent des outils et de l'information dont ils ont besoin.
4. Repenser et rationaliser le processus de demande afin de réduire les inconvénients pour nos clients.

Cette année, le Comité exécutif a examiné la structure de la gouvernance interne au Bureau des passeports, ce qui comprenait la vérification du cadre de planification d'ensemble, la redéfinition des composantes principales et la création de meilleurs liens entre les principaux groupes de planification. Le résultat de cet exercice s'est en partie prêté à l'examen des résultats critiques de la mission du Bureau et à l'élaboration des objectifs d'affaires et des mesures de performance.

L'exercice portant sur la gouvernance a tenu compte des changements

nous devons toujours évaluer nos objectifs de service et de productivité. Les résultats de cette évaluation nous ont confirmé la validité du Plan stratégique, avec seulement quelques modifications. Le Plan stratégique comprends quatre impératifs stratégiques qui nous aident à réaliser notre mandat, notre vision et notre mission. Ceux-ci servent de principes directeurs dans nos efforts pour répondre aux besoins des clients et nous rappellent les contraintes en fonction desquelles nous travaillons. En fait, les quatre impératifs stratégiques définissent les mesures nécessaires pour aller de l'avant. (Ces mesures sont décrites dans notre Plan d'entreprise.)

Chaque année, le Bureau des passeports passe en revue ses plans stratégiques et d'entreprise ainsi que ses réalisations. L'objectif est ici de réévaluer les facteurs internes et externes qui peuvent constituer un obstacle au succès des résultats critiques de la mission du Bureau des passeports. La révision de cette année nous a permis de reconnaître les quatre directions essentielles qui servent de socles à la stratégie d'ensemble. Premièrement, nous devons améliorer l'efficacité et la productivité. Deuxièmement, nous devons tirer partie des améliorations technologiques. Troisièmement, nous devons toujours chercher de nouvelles façons d'offrir les services en collaboration avec nos partenaires et alliés. Quatrièmement,



Jusqu'à présent, le Bureau des passeports a toujours produit ses passeports manuellement. Au cours des quatre dernières années, nous avons travaillé sans relâche pour installer un système automatisé de délivrance et de production des passeports. Ce nouveau système allie rapidité, fiabilité et efficacité d'accès à des dossiers sécuritaires et justes avec une capacité de lecture des photographies à haute résolution. La phase d'essai s'est terminée avec succès et nous déploierons IRIS à l'échelle nationale au début de l'année prochaine.

P.20 La carte-passeport  
Sécurité accrue pour les enfants  
Diversification des modes de travail  
de services.

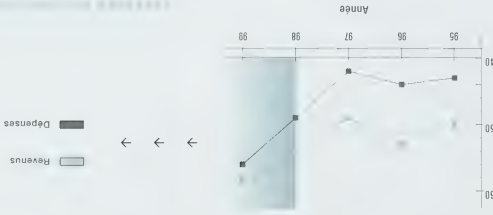
0 MARS 1998 | VÉRIFIÉ | DATE | LAT 45.27°N | LONG 12.21°E

P.21 Améliorer nos centres d'appel :  
Nos gens,  
convergence téléphonie-informatique (CTI),  
formation et reconnaissance : investir dans  
nos employés.

# 2.0 où nous allons

P.18 Un ras de plus : où nous allons.  
Innovations stratégiques.  
P.19 Principales réalisations et initiatives.  
P.20 Système automatisé de délivrance  
de passe-ports.  
P.21 Quelques initiatives de planification stratégique.

Figure 8 RÉSULTATS FINANCIERS, 1995-1999  
(en millions)



des demandes de renseignements jusqu'aux plaintes et aux félicitations

à l'égard de nos services. Or, les plaintes ne constituaient que 1 pourcent de ce volume, les félicitations, 6 pourcent, le reste étant des demandes de renseignements.

En plus de comptabiliser le nombre de pièces de courrier qui nous fustigent ou nous félicitent, nous avons réalisé un bon nombre de sondages et de questionnaires pour jauger le degré de satisfaction des requérants. Les résultats sont illustrés par le graphique ci-dessus. (Voir figure 5 : Satisfaction des requérants)

Sommes-nous productifs?

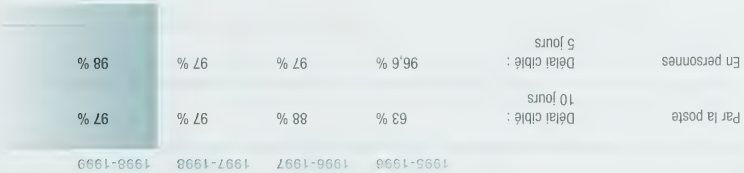
La productivité est tributaire de l'efficacité. Quelles sont les ressources nécessaires pour réaliser une tâche habituelle dans un laps de temps donné? Le Bureau des passeports utilise deux méthodes de calcul pour mesurer sa productivité. La première méthode tient compte de tous les employés, tant dans le secteur administratif qu'opérationnel. La deuxième tient seulement compte des secteurs opérationnelles. Grosso modo, elle divise le « nombre de passeports délivrés » par le nombre « d'équivalents à temps plein ».

Pour l'exercice 1998-1999, les employés du secteur des opérations ont accru leur productivité dans une proportion de 8,2 pourcent par rapport à l'exercice de 1996-1997. Toutefois, pour le prochain exercice, la productivité, calculée selon cette méthode, sera probablement inférieure car nous avons recruté davantage de personnel en raison de la mise en œuvre d'IRIS à l'échelle nationale.

Satisfaction de la clientèle

Les juges ultimes de notre performance sont les titulaires de nos passeports. Sont-ils satisfaits de la qualité de nos services? Nous pensons que la réponse est affirmative. En 1998-1999, nous avons reçu plus de 3 000 pièces de courrier portant sur des sujets allant

Figure 7 PRESTATION DE SERVICES : RENDEMENT  
(en pourcentage)



COMMENT LES CLIENTS OBTIENNENT-ILS UN PASSEPORT?  
a plupart des requérants préfèrent présenter leur demande de passeport en personne aux comptoirs installés partout au pays. En environ une personne sur cinq fait sa demande par la poste.

particulièrement au début de la saison hivernale. Plus de la moitié des participants à un sondage sur le service postal ont répondu que leurs passeports serviraient pour les vacances d'hiver et d'autres voyages d'agrément).

Nos centres d'appel sans frais sont situés à Toronto, Montréal, Surrey et Hull. Ils reçoivent plus de 1,3 million d'appels par an. Ces appels sont acheminés, soit vers notre système de réponse interactive qui fonctionne 24 heures par jour, 7 jours par semaine, soit vers nos téléphonistes qui sont en poste pendant les jours ouvrables aux heures d'ouverture. Notre personnel répond à des questions diverses portant sur l'état d'avancement des dossiers de demande, les conditions d'admissibilité pour obtenir un passeport ou un document de voyage, les coûts, les demandes urgentes et le remplacement de passeports volés ou perdus. Pour l'exercice de 1998-1999, le personnel des centres d'appel a donné suite à plus de 1,2 million d'appels, ce qui représente un taux d'accessibilité atteignant 93 pourcent. La norme industrielle se situe à 70 pourcent. (Voir figure 4: Centres d'appel – pourcentage d'appels auxquels un agent a répondu). Le service automatisé s'occupe essentiellement des demandes portant sur des détails habituels, tels que l'adresse des bureaux et les heures d'ouverture.

Au cours des dernières années, le Bureau des passeports s'est sans cesse rapproché des objectifs qu'il s'est imposés lui-même en matière de normes de délivrance à l'égard des demandes formulées en personne et par la poste. (Voir figure 7: Prestation de services : rendement)

Il est rare que le Bureau des passeports prenne plus de cinq ou dix jours ouvrables pour traiter une demande. Un retard est la conséquence directe d'un manque de pièces justificatives de la part du requérant ou d'un problème de sécurité. Dans ce dernier cas, certaines demandes doivent faire l'objet d'un examen minutieux, car, rappelons-le, l'intégrité et la sécurité demeurent notre priorité absolue. Toutefois, même dans de tels cas, l'échéance dépasse rarement sept jours ouvrables pour les demandes adressées en personne et dix-sept jours ouvrables pour les demandes acheminées par la poste.



Figure 6 DOCUMENTS DE VOYAGE DÉLIVRÉS, PAR RÉGION



plus facile si l'on porte ce document sur soi, car il est à la fois une pièce d'identité et une preuve de citoyenneté. Le nombre de personnes qui se déplacent vers l'étranger dépend des situations démographiques, et économiques, des conditions climatiques et de la situation politique des pays de destination. La demande subit également des fluctuations en raison des politiques adoptées par les compagnies aériennes sur la matière de modalités de voyage et en raison des conditions d'entrée sur leur territoire imposées par des pays destinataires. En dépit de ces impondérables, il est possible de prévoir ce que sera la tendance au cours des années à venir.

**Variation du nombre de documents de voyage délivrés**

Le volume des documents de voyage délivrés en 1998-1999 a connu une augmentation de 7,4 pour 100 par rapport à l'exercice précédent. L'ampleur de cette augmentation est légèrement inférieure à celle de l'exercice précédent, qui se chiffrait à 10 pour 100. Toutefois, en dépit des augmentations importantes des deux dernières années, la variation annuelle moyenne depuis 1995 s'est stabilisée à un taux de 3,5 pour 100, ce qui correspond au taux prévisionnel de croissance de la demande établi à 3,5 pour 100. (Voir figure 3 : Taux de variation de la demande de passeports canadiens)

**De région en région**

Région après région, le nombre de passeports délivrés talonne les données sur la configuration démographique du pays. En Ontario, province ayant la population la plus élevée au Canada, 518 978 passeports ont été délivrés en 1998-1999, soit plus d'un tiers du volume total. Dans la région de l'Ouest, composée des provinces du Manitoba, de la Saskatchewan, de l'Alberta et de la Colombie-Britannique, 370 557 passeports ont été délivrés, soit près du quart du volume total. La région du Centre, composée des bureaux d'Ottawa et de Hull, et de tous les envois par la poste à l'intérieur du Canada et en provenance de citoyens canadiens résidant et travaillant aux États-Unis et la région de l'Est (Québec et les provinces de l'Atlantique), ont délivré 330 872 et 328 678 passeports respectivement. (Voir figure 6: Documents de voyage délivrés, par région)

Lors du présent exercice, le taux de croissance de la demande de passeports pour les régions de l'Ontario et de l'Est, était de 7 pourcent. La région de l'Ouest affichait une augmentation de l'ordre de 6 pourcent. La demande dans la région du Centre a connu une hausse surprenante atteignant 13 pourcent. (Pour le moment, nous ne sommes pas en mesure d'expliquer la raison d'un tel bond pour cette région. Elle a recueilli davantage de demandes adressées par la poste au cours de cet exercice,

Figure 5 SATISFACTION DES REQUÉRANTS



NIVEAU DE SATISFACTION DES REQUÉRANTS

Le Bureau des passeports s'engage à offrir des services de qualité à un prix raisonnable. Sondages, questionnaires et groupes de discussion fréquents nous indiquent si nous sommes sur la bonne voie et nous suggèrent des pistes d'amélioration. Au début de 1999, huit requérants sur dix se disaient satisfaits de nos services. Notre objectif est bien évidemment d'atteindre dix sur dix.

ments de mi-parcours aidant, nous améliorerons et alignons constamment nos méthodes de travail. Le succès se réalise au fil des étapes.

#### Sur le terrain...Comment évaluer notre succès?

Le Bureau des passeports traite environ 2,9 millions de transactions et annuellement, y compris le traitement des demandes de passeports et autres documents en plus de répondre aux demandes de renseignements. Le Bureau des passeports recense une moyenne de 1 000 transactions par jour ouvrable. Si l'on se fie aux tendances des années précédentes, le nombre de transactions ne fera qu'augmenter au cours des prochaines années.

#### Nombre de documents délivrés

En 1998-1999, le Bureau des passeports a délivré 1 620 331 documents de voyage. Les passeports ordinaires de 24 pages en constituaient les 98 pour 100. (Voir table 1 : Volume : Type de documents, figure 1 : Types de documents de voyage 1998-1999 et figure 2 : Passeports délivrés au Canada). Ce pourcentage est demeuré relativement le même au cours de ces cinq dernières années.

Ces transactions reflètent la tendance de la demande à l'égard des passeports, car les gens voyagent de plus en plus à l'étranger. Même un voyage aux États-Unis, où le passeport n'est pas obligatoire, est

dans les délais qui s'imposent. Pour améliorer les possibilités de occasions de prestation de services, le Bureau des passeports étudie en ce moment des possibilités de partenariat, en plus des projets pilotes avec Postes Canada, avec des organismes susceptibles d'agir comme des agents récepticonnaires des demandes de passeport.

De plus, nous avons ouvert un certain nombre de nouveaux bureaux au cours des dernières années, expansion qui a conduit à une hausse du nombre de demandes adressées directement au comptoir. En 1998-1999, environ neuf demandes sur dix ont été adressées en personne, et seulement un peu plus d'une demande sur dix a été achevée par la poste.

La mise en œuvre d'IRIS entraîne d'importants changements dans nos processus opérationnels internes. Malgré ces perturbations, nous devons affronter le défi sur trois plans : minimiser autant que possible les interruptions au service, maintenir l'harmonie du fonctionnement interne au quotidien. Durant la transition, nous devons également nous assurer que nos employés demeurent bien renseignés, convenablement formés et dotés d'outils dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités. L'évaluation continue et, les ajuste-



Year	Yes (%)
1996	88
1997	91
1998	93

de demande sera-t-il plus simple et plus pratique, mais le processus de délivrance sera agrémenté d'une série de possibilités en matière de prestation de services. Pour soutenir cet objectif, le Bureau des passeports approfondit actuellement ses formulaires de demande pour qu'ils soient plus conviviaux. Ces nouveaux formulaires simplifiés entreront en circulation

La conception de nos produits et services tient compte des besoins de nos requérants. Par exemple, pour les voyages d'affaires, il est essentiel que le passeport soit délivré rapidement et qu'il contienne suffisamment de pages. Par contre, les personnes voyageant par loisir préfèrent des points de service facilement accessibles et des heures d'ouverture con-

Dans la foulée et dans le cadre des projets à court terme visant l'allocation de nos services, nous avons mis en œuvre, à titre expérimental, les options de services Express (deux jours ouvrables) et Urgent (un jour ouvrable). Dans les deux cas, il y a un supplément, au coût de \$600 \$ d'un passoport. Les services Urgent et Express sont toujours traités

placent en eux.

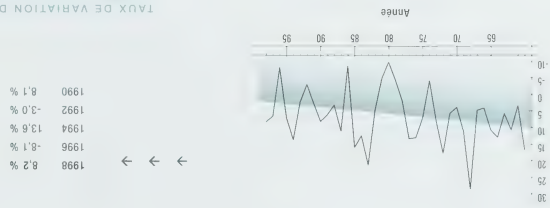
Le rapport coût-efficacité

Le Bureau des passeports est un organisme de service spécial du ministère fédéral des Affaires étrangères et du Commerce international. Bien qu'il fasse partie du gouvernement fédéral, le Bureau ne reçoit pas

[illegible]

Comment nous apprenons-nous à répondre aux besoins des années à venir? Nous avons achevé tous les projets pilotes liés à la transition du processus manuel de fabrication et de délivrance des passeports au

Figure 3  
TAUX DE VARIATION DE LA  
DEMANDE DE PASSEPORTS  
(en pourcentage)



TAUX DE VARIATION DE LA DEMANDE DE  
PASSEPORTS CANADIENS  
Au cours des 40 dernières années, nous avons constaté un  
reflèchissement du taux de croissance associé à la demande de  
passeports, ce qui reflète le taux de croissance démographique.

→ → →

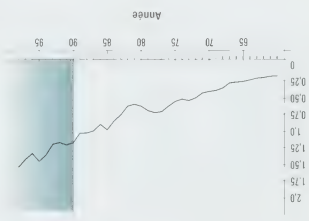
1998	8,2 %
1996	-8,1 %
1994	13,6 %
1992	-3,0 %
1990	8,1 %

Table 1 VOLUME : TYPES DE DOCUMENTS

Passeports ordinaires	1 530 740	98,46
Passeports d'affaires	12 174	0,78
Passeports spéciaux	4 636	0,30
Passeports diplomatiques	1 535	0,10
Certificats d'identité	1 113	0,07
Titres de voyage pour réfugiés	4 490	0,29
TOTAL	1 554 688	100,00
ENSEMBLE DES DÉLIVRANCES		
	95,93	
NOS PRÉVISIONS À L'ÉTRANGER (selon les prévisions)		
Passeports ordinaires	57 855	87,73
Passeports d'affaires	7 037	10,67
Passeports spéciaux	45	0,07
Passeports diplomatiques	275	0,42
Certificats collectifs	0	0,00

Passeports d'urgence	731	1,11
Lettres de présentation	0,00	0,00
TOTAL	65 943	4,24
POURCENTAGE DE L'ENSEMBLE DES DÉLIVRANCES		
	4,07	
DÉLIVRÉS POUR L'ENSEMBLE		
Passeports ordinaires	1 588 594	98,02
Passeports d'affaires	19 211	1,19
Passeports spéciaux	4 681	0,29
Passeports diplomatiques	1 810	0,11
Certificats d'identité	1 113	0,07
Titres de voyage pour réfugiés	4 490	0,28
Passeports d'urgence	732	0,05
Lettres de présentation	0	0,00
DÉLIVRANCES TOTALES	1 620 631	100,00

Figure 2 PASSEROTS DÉLIÉS AU CANADA  
(en millions)



→ → →  
1998 1 531 080  
1996 1 328 224  
1994 1 350 587  
1992 1 162 755  
1990 1 167 112

intégrité et la sécurité

complots et passer le prendre cinq jours ouvrables plus tard. Dans certains cas, le passeport peut aussi être envoyé par la poste au requérant. Celui-ci peut également placer sa demande et recevoir son passeport exclusivement par voie postale. Dans ce dernier cas, le Bureau des passeports prend environ dix jours ouvrables pour traiter la demande.

L'intégrité des documents de voyage et la sécurité entourant le processus d'admissibilité sont vitales, tant pour le Bureau des passeports que pour les titulaires de documents canadiens. Notre engagement envers l'intégrité et la sécurité garantissent la fiabilité et le respect dont les documents de voyage canadiens font l'objet partout au monde, et le respect et la courtoisie à l'égard des citoyennes et citoyens canadiens qui voyagent à l'étranger.

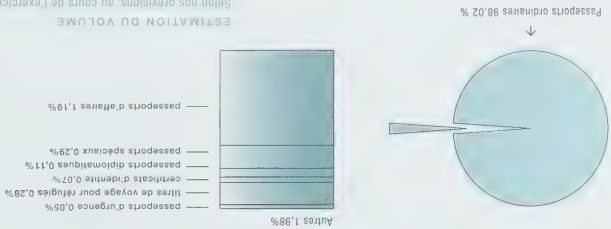
Si l'intégrité et la sécurité sont cruciales lors du traitement d'une demande qui précède la délivrance d'un passeport, elles le sont également dans d'autres activités liées au Bureau des passeports telles que la conception et la fabrication du passeport. Le Bureau des passeports travaille également en étroite collaboration avec d'autres ministères du gouvernement canadien, des gouvernements à l'étranger, des autorités policières et des organismes internationaux sur les questions de sécurité

Selon le Conférence Board du Canada, le voyageur canadien typique est âgé de 55 ans et son revenu disponible est supérieur à la moyenne. Trois Canadiens sur cinq possèdent au moins deux passeports durant leur vie. Vers quelles destinations les Canadiens voyagent-ils? Soixante-quinze pour cent des voyageurs canadiens se rendent au moins une fois par an aux États-Unis et quarante pour cent s'y rendent plus d'une fois annuellement. Quarante-cinq pour cent des voyageurs se rendent dans des pays autres que les États-Unis.

Mais, peu importe l'âge, le revenu disponible ou la destination, nos requérants ont généralement cinq exigences. Premièrement, ils veulent un passeport qui est respecté dans tous les pays du monde. Deuxièmement, ce passeport doit être infalsifiable. Troisièmement, s'ils comprennent que la sécurité est notre souci premier, ils voudraient que les passeports soient délivrés dans une limite de temps raisonnable. Quatrièmement, ils veulent que le processus de demande soit moins compliqué. Enfin, cinquièmement, ils veulent un plus grand nombre de points de service et des heures d'ouverture qui leurs conviennent davantage.

Comment le voyageur canadien obtient-il un passeport? Il y a 29 bureaux des passeports de part et d'autre du pays. Un requérant peut présenter sa demande de passeport à n'importe lequel de ces

Figure 1 TYPES DE DOCUMENTS DE VOYAGE (1996-1999)



Selon nos prévisions, au cours de l'exercice de 2000-2001, nous délivrerons plus de 1,6 million de passeports de 24 pages soit une augmentation de 3,5 pour 100 par

de réfugié aux termes de la Convention de 1951 des Nations Unies. Ces documents de voyage sont valides pour deux ans et peuvent être renouvelés jusqu'à un maximum de cinq ans.

*Certificats d'identité* – à l'intention de non-Canadiens qui sont arrivés légalement en terre canadienne depuis moins de trois ans et qui sont apatrides ou ne réussissent pas à obtenir un document de voyage de leur pays d'origine. Les certificats d'identité permettent le déplacement vers les pays mentionnés dans le document et sa validité est habituellement de un ou deux ans.

*Passaports d'urgence* – destinés aux Canadiennes et Canadiens en difficulté à l'étranger. Ces documents sont délivrés par les bureaux consulaires canadiens pour le compte du Bureau des passeports. Un document de voyage demeure la propriété du gouvernement canadien. L'obtention et l'utilisation d'un document de voyage canadien valide n'est pas un droit, mais un privilège.

*Qui sont nos clients?* Tout citoyen canadien et, dans certains cas précis, tout immigrant reçu qui voyage à l'étranger et qui a besoin de documents de voyage est un requérant du Bureau des passeports, ce qui signifie presque un Canadien sur quatre. (En 1990, un Canadien sur cinq détenait un passeport valide.)

L'activité principale du Bureau canadien des passeports porte sur la préparation et la délivrance de documents de voyage sûrs et fiables, les passeports constituant la majorité des documents. La plupart des voyageurs canadiens sont en effet habitués au passeport bleu de 24 pages. L'année dernière, presque un Canadien sur quatre l'a utilisé pour un voyage occasionnel – vacances et voyages d'affaires. Ces passeports de 24 pages constituent 98 pour 100 des documents de voyage qui ont été délivrés. Ressemblant beaucoup à celui de 24 pages, le passeport de 48 pages comporte davantage de pages et convient aux voyageurs fréquents tels que les gens d'affaires. Les deux documents sont valides pour 5 ans. En plus de délivrer les passeports de 24 et de 48 pages, le Bureau des passeports assure la délivrance des documents de voyage suivants : *Passaports diplomatiques* – à l'intention de diplomates canadiens, des haut dignitaires représentant le gouvernement, des courtiers diplomatiques et des citoyens délégués à des conférences diplomatiques internationales. *Passaports spéciaux* – destinés aux personnes représentant le gouvernement canadien et qui sont en déplacement officiel. *Titres de voyage pour réfugiés* – destinés aux personnes auxquelles le ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration a accordé le statut



L'intégrité des documents de voyage et la sécurité entourant le processus d'admissibilité sont vitales, tant pour le Bureau des passeports que pour les titulaires de documents canadiens. Notre engagement envers l'intégrité et la sécurité garantissent la fiabilité et le respect dont les documents de voyage canadiens font l'objet partout au monde, et le respect et la courtoisie à l'égard des citoyennes et citoyens canadiens qui voyagent à l'étranger.

P-10 Le rapport est-il satisfaisant?  
Qualification requise des services  
Voyageur ou non? (pas de document)  
Voyageur de retour

P-13 De l'argent en réserve  
P-14 Nos services d'appel téléphonique  
Domestic de temps pour traiter une demande  
P-15 Sommes-nous productifs?  
Satisfait ou de la clientèle



1.0 où nous sommes

M.0 Produits et services.  
M.6 Comment le voyageur comprend  
l'agent, le processus, l'itinéraire,  
l'intégrité et la sécurité.





Les nombreux succès de cette année nous ont enseigné que, dans un contexte en perpétuelle évolution, notre bien le plus précieux est le savoir-faire et le dévouement de notre personnel, ainsi que sa capacité de travailler en équipe de façon harmonieuse. C'est, en fait, la dimension de notre activité que nous maîtrisons le mieux et nous engageons en ce sens vis-à-vis à encourager l'esprit d'équipe parmi nos employés et les valeurs qui s'y rattachent.

L'arrière-plan un certain nombre de ces projets et idées. Il est toutefois manifeste que nos employés demeurent une indispensable source d'idées novatrices pour l'amélioration de nos produits et services. Nous avons à cœur d'effectuer un suivi de leurs propositions et de toujours encourager la formulation de nouvelles suggestions.

Une part importante de nos efforts et de notre planification s'inscrit dans la foulée de l'évolution de notre organisme jusqu'à présent, et de son itinéraire le plus probable pour l'avenir. La gamme de nos produits et services a évolué de façon généralement graduelle, à part quelques enjambées plus ou moins spectaculaires. Par ailleurs, nous nous affairons constamment à scruter l'horizon le plus lointin possible pour prévoir les futurs besoins et attentes de notre clientèle.

Les nombreux succès de cette année nous ont enseigné que, dans un contexte en perpétuelle évolution, notre bien le plus précieux est le savoir-faire et le dévouement de notre personnel, ainsi que sa capacité de travailler en équipe de façon harmonieuse. C'est, en fait, la dimension de notre activité que nous maîtrisons le mieux et notre engagement en ce sens vise à encourager l'esprit d'équipe parmi nos employés et les valeurs qui s'y rattachent. Le succès avec lequel notre personnel parvient à maintenir la qualité de nos services et à l'améliorer, dans un contexte marqué par l'accroissement des exigences et les difficultés liées aux nouveaux projets, nous inspire confiance devant l'approche du prochain millénaire.

Nous voilà dans la troisième année de notre Plan stratégique quadrennal (1997-1998 à 2000-2001) et du Plan d'entreprise sy-  
rattachant. Depuis la mise en vigueur de ce Plan stratégique, nous avons constaté que celui-ci est de nature évolutive, nécessitant  
donc des mises au point en fonction de changements de plus en plus fréquents. Ce rapport illustre nos efforts en ce sens. Il fait état  
 galement des efforts que nous déployons pour maintenir et améliorer la qualité de nos services et l'efficacité de nos méthodes, tout  
en jetant les bases de nos activités futures.

Comme le suggère le titre *Un pas de plus*, l'exercice 1998-1999 a été marqué non seulement par nos réussites face à un certain  
nombre de difficultés colossales, mais aussi par plusieurs initiatives phares qui nous guideront dans le contexte du passage à un  
nouveau millénaire. Nous avons, par exemple, mené avec succès le projet pilote de mise en œuvre du nouveau système automatisé  
de délivrance de passeports, IRIS, système qui sera entièrement opérationnel vers le début de la prochaine année. Non seulement ce  
système permettra d'automatiser les processus actuels, mais il constituera aussi une plate-forme de lancement de nouveaux produits  
et de services améliorés dans l'avenir.

Au cours du présent exercice, un certain nombre de projets ont été réalisés avec succès, d'autres sont en cours de réalisation et  
quelques-uns ont été abandonnés. Notre palmarès n'est certes pas irréprochable. En tentant de composer avec de nombreuses  
difficultés, toutes en même temps, nous avons placé sur nos épaules un fardeau trop ambitieux et avons dû reconnaître nos limites.  
Par exemple, l'apport des employés à un colloque national de planification stratégique ainsi qu'à l'exercice *Soyons les meilleurs*  
a produit un formidable creuset d'excellents projets et d'idées. Vu la tension que leur éventuelle mise en œuvre aurait toutfois  
infligée à nos ressources du moment, les cadres supérieurs ont dû, à regret, prendre des décisions pénibles consistant à reléguer à

Nous voilà dans la troisième année de notre Plan stratégique quadriennal (1997-1998 à 2000-2001) et du Plan d'entreprise s'y rattachant. Depuis la mise en vigueur de ce Plan stratégique, nous avons constaté que celui-ci est de nature évolutive, nécessitant donc des mises au point en fonction de changements de plus en plus fréquents. Le rapport illustre nos efforts en ce sens. Il fait état également des efforts que nous déployons pour maintenir et améliorer la qualité de nos services et l'efficacité de nos méthodes, tout en jetant les bases de nos activités futures.

1997-1998 1998-1999 1999-2000 2000-2001

P15 2. Ou nous allons,  
légendes stratégiques,  
Prévisions réalisables et indicatives,  
Nos buts.

P24 3. Où nous venons,  
Rapport de gestion,  
Réalités budgétaires,  
Mises au point, Révisions,  
Fonction de gestion.

## contenu

PA  
PB  
1. du nous sommes.  
Produits et services.  
Intégrité et sécurité.  
Sur le terrain.

Messager du Président-Directeur général.

Une part importante de nos efforts et de notre planification s'inscrit dans la foulée de l'évolution de notre organisme jusqu'à présent, et de son itinéraire le plus probable pour l'avenir. La gamme de nos produits et services a évolué de façon généralement graduelle, à part quelques enjambées plus ou moins spectaculaires. Par ailleurs, nous nous efforçons constamment à scruter l'horizon le plus lointin possible pour prévoir les futurs besoins et attentes de notre clientèle.







un pas de plus

BUREAU D'ARCHITECTURE DES HABITANTS

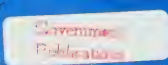






Passport  
Office

Bureau des  
passeports



CA1  
EA160  
-C16

## Special Operating Agency

1990 - 2000



*Milestones reached...  
and miles to go*



## The Road Taken

This publication can be viewed or printed in PDF at:  
[www.ppt.gc.ca](http://www.ppt.gc.ca)

Print copies may be requested by telephone:  
(819) 953-7622 Ottawa-Hull Area  
Fax: (819) 994-1482

or by writing to:  
Department of Foreign Affairs and International Trade  
Passport Office  
Corporate Secretariat  
Ottawa, Ontario K1A 0G3

CAT. No E77-2000  
ISBN: 0-662-65643-1

© Public Works and Government Services Canada

## Table of Contents

Message from the CEO	Page 5
Our Mandate, Our Mission	Page 6
The Road Taken	Page 8
Measuring Our Success	Page 12
Our People	Page 22
On the Horizon	Page 24
Financial Statements	Page 26
Points of Service	Page 35



## Chief Executive Officer



Across the country, the implementation of IRIS, the Passport Office's automated passport issuance and production system is under way. The IRIS system combines fast and reliable access to records, sophisticated photo-scanning capabilities, enhancement of our security and integrity processes and convenience and flexibility for users.



## Message from the CEO

The theme of this year's annual report, *The Road Taken*, evokes the journey we are on, suggests the direction we want to take and defines the way we want to conduct business. It outlines how we fulfil and enhance our ongoing mission to provide Canadians with secure travel documents. The report reveals that we are adapting to an ever-changing economic and social environment. Highlighted in this year's report is our status as a special operating agency. Over the past decade, this status has served, perhaps more than anything, to guide us on our journey along *The Road Taken*.

In 1990, as one of five special operating agencies, we were granted specific administrative, operational and fiscal responsibilities. We began to operate like a private business. In return for this increased autonomy, the Passport Office was now accountable for meeting demanding performance standards including better service to the public.

In 1999-2000, a review was conducted of the Passport Office's special operating agency status. Results confirmed that while the agency performed well as a public institution, changes were required to clarify and improve its accountability framework. This process is already well under way. Across the country, the implementation of IRIS, the Passport Office's automated passport issuance and production system, is also under way. The IRIS system combines fast and reliable access to records, sophisticated photo-scanning capabilities, enhancement of our security and integrity processes and convenience and flexibility for users.

As fate would have it, in the first months of the year 2000 the implementation of IRIS coincided with a dramatic increase in demand for travel documents. Well beyond that of a normal peak season, this demand, along with the relocation and refitting of several offices to support the new technology, placed unprecedented pressure on our employees. It also impacted, on occasion, the quality of service we provide to our clients. *The Road Taken* has not been smooth but IRIS has nonetheless paved the way for major service improvement initiatives scheduled for implementation in fiscal year 2000-2001.

I salute the dedication of our employees. Individually and as a team, they responded to extraordinary challenges in an exemplary fashion. Despite the immense effort and constant commitment demanded of them as we continued to recruit and train new employees in response to the needs of new technology, the quality of their output was never compromised.

In the 1999 Public Service Employees Survey, the majority of Passport Office employees said they liked their work and are proud of the agency. I am proud of our employees and am dedicated to enhancing the environment in which they work.

Michael J. Hutton  
Chief Executive Officer



## Our Mandate

The Passport Office has been charged by the Secretary of State for External Affairs to administer all matters relating to the issuing, revoking, withholding, as well as the recovery and use of passports, and to the development of passport policy.

The Passport Office is a special operating agency of the Department of Foreign Affairs and International Trade. It reports to the Deputy Minister.

## Our Mission

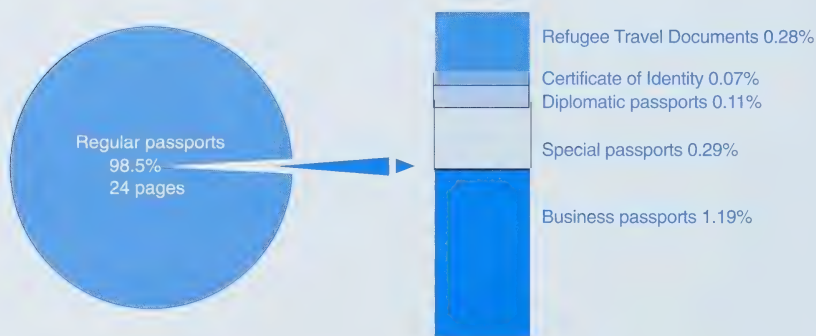
To facilitate the travel of Canadians throughout the world by providing internationally-respected travel documents and services. To build alliances and partnerships with other governmental agencies and private sector industries to enhance the security and delivery of identification documents and related services.

## Our Vision

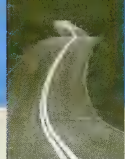
To be regarded by our clients and the public as a model of successful and efficient government service in Canada.

## Our Services

The Passport Office issues a variety of travel documents and related delivery services.



*Distribution of passports and other travel documents*



## Passports and Related Services

The 24-page passport is currently issued to over six million Canadian citizens for leisure and business travel. It accounts for 98 per cent of all travel documents issued. The passport is valid for five years. Children under 16 may be added to a parent's passport or they may have their own. The 48-page passport resembles the 24-page passport, but is more convenient for frequent travellers such as business people.

### How To Obtain a Passport

Canadians can apply for a passport in person at any of 29 service centres located across the country. They can pick up their passport after five business days or have it mailed back to them from certain offices. Canadians can also apply for a passport by mail. Normally the passport is returned to the applicant in 10 working days.

The Passport Office also offers a pilot project service for urgent (1 working day) and express (2 working days) delivery in participating offices, for an additional fee. Canadians stranded abroad may be issued replacement or emergency passports by Canadian consular missions on behalf of the Passport Office.

### Other Travel Documents

**Diplomatic passports** are issued to Canadian diplomats, senior government officials, diplomatic couriers and private citizens nominated as official delegates to diplomatic or international conferences.

**Special Passports** are issued to people representing the Canadian government on official business. These include members of the Privy Council, Members of Parliament, provincial Cabinet members, public servants and private citizens nominated to conferences that are not diplomatic in nature.

**Refugee Travel Documents** are issued to persons who have been determined by Citizenship and Immigration Canada to be legally landed refugees under the 1951 United Nations Convention on the Status of Refugees. Refugee travel documents are endorsed for travel to all countries, except the holder's country of origin. They are valid for two years but may be extended up to a maximum of five years.

**Certificates of Identity** are issued to legally-landed immigrants who have resided in Canada for less than three years and who are stateless or unable to obtain a travel document from their country of origin. The certificate of identity is endorsed for travel to countries specified in the document and is valid for not less than one year but not more than two years. One year extensions are granted up to a maximum of three years.







## The Road To Self-Management

Keeping pace with the globalization of the market economy the stature of the passport as a symbol of cross-border travel continues to grow. Canadians are aware from their own travel experiences that countries everywhere respect the Canadian passport. The story of this modest booklet reveals not only the trail of borders crossed and the places visited, but reflects well on the Agency that has vigilantly guarded and guided its use and development.

Entering the twenty-first century, we can marvel at the great distance we have covered since 1900 when the cost of a passport was \$1. There have been many milestones since, such as the release of the booklet standard in 1922, the requirement of Canadian citizenship for passport issuance in 1947, the need for proof of citizenship in 1969, the introduction of machine-readable passports in 1985 and the Passport Office's official designation as a special operating agency (SOA) in 1990. It has been a very interesting hundred years indeed and the last years as a special operating agency have been especially significant in the Passport Office's development. As the world and internet commerce evolve, so must governmental services. Service delivery must respond to growing public demands and to the shift towards a technologically-driven global community.

So we find ourselves on The Road Taken, a journey the Passport Office began more years ago than we can remember. Beyond the blind turns, we gathered speed, descending into uncharted valleys only to rise again with great expectations into the high country. It has not always been possible to see clearly ahead, nor to avoid obstacles along the way. While the rhythm has varied, the march has been steadily forward.

The 1999-2000 fiscal year marks the 10th anniversary of the Passport Office's official status as an SOA of the Department of Foreign Affairs and International Trade. As significant as this milestone is, it could be argued that the Passport Office enjoyed special status long before it became an SOA. Since 1969, the Passport Office has been empowered to offset its operating costs through the recovery of passport fees. It has decentralized its operations through a network of regional offices and taken a leadership role in embracing innovation. These were the critical first steps on the road to self-management.



## The Decade In Review

- ▶ In 1990-1991, the Passport Office submitted its Framework Document and business plan to Treasury Board for special operating agency (SOA) status. It became the first of five special operating agencies to adopt a business model based on greater efficiency, flexible resource allocation, and a consumer-based service. In its first year, the Passport Office (PPT) successfully met its production and service commitments.
- ▶ In 1991-1992, the Passport Office established the Advisory Board with representatives from the Department of Foreign Affairs and International Trade, and central agencies such as Treasury Board, and other SOAs and Crown corporations. The Secretary of State for Foreign Affairs approved new passport security enhancements, such as guarantor verification, emphasis on applicants applying in person and greater cooperation with Canada Customs and the RCMP.
- ▶ In 1992-1993, the Executive Committee was created comprising the CEO, the directors of regional operations and those of Security, Finance, Human Resources, Administration and Strategic Planning. New points of service were opened in Brampton, St. Catharines and Kitchener. The PPT introduced its national toll-free telephone service and customer traffic management system. The Correspondence Unit was created to respond to regular mail.
- ▶ In 1993-1994, the PPT completed Phase 1 of its Technology Enhancement Program (TEP). It also introduced a new passport booklet with additional security enhancements to prevent tampering. The PPT launched Passages, its staff newsletter, to reflect its corporate culture.
- ▶ In 1994-1995, quality of service initiatives were introduced, consisting of participation in a national study conducted by the Institute for Research and Public Policy, that resulted in new client service standards for the Passport Office. Front-line employees were empowered with more authority to resolve complex issues. The PPT initiated a major review of passport policies and procedures to ensure their uniform application in all offices.
- ▶ In 1995-1996, the Office commissioned EnviroNics Research Group to conduct a national client survey in order to measure customer satisfaction and client expectations. It created an advisory group on secure documents, composed of experts in the field of document security. Communications and Marketing produced an award-winning video, *The First Step In Your Journey*, to guide travellers through the few easy steps to obtaining a passport.
- ▶ In 1996-1997, automated 24-hour telephone services were installed in all regions to handle public enquiries. Partnerships with Revenue Canada, Citizenship and Immigration Canada and the RCMP allowed for progress to be made in the development of machine-readable passport/identification documents and cards. OSCAR (the precursor to IRIS) is launched as a pilot project in Montreal, Kitchener, Vancouver, North York and Hull. The Correspondence Unit began responding to e-mail enquiries.
- ▶ In 1997-1998, the Office deployed PASSAP, the integrated financial and material management system. Through its leadership role, the Passport Office's participation in the common-card technology project with CIC results in Canadian specifications being adopted by the International Civil Aviation Organization (ICAO). The Office strikes a partnership with Canada Post, allowing participating post offices to act as receiving agents for passport application forms.
- ▶ In 1998-1999, the Passport Office completed testing of IRIS, the automated processing, data retrieval and passport production system. The PPT introduces standardized software applications from Corel, Netscape and Novell in all its offices. The use of debit/credit cards is introduced at all points of service, resulting in speedier service. Express, urgent and mail-back services, were introduced, on a trial basis, in selected offices.
- ▶ In 1999-2000, the PPT completes its Governance Study. The ratio of passports issued by IRIS reaches 50 per cent. The PPT creates the New Business Ventures Directorate responsible for Alternative Service Delivery and other initiatives such as the partnership with CIC to produce their citizenship identity card.



## A Special Operating Agency

The status of the Passport Office (PPT) as a special operating agency allows it to have greater operating flexibility as an organization. This means there are greater expectations about its performance, and for stricter accountability from its leadership. The Framework Document is the charter defining PPT's objectives as a special operating agency (SOA) under which it must operate in accordance with existing financial, administrative and labour standards.

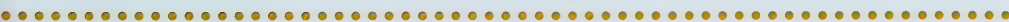
The Passport Office has done well in meeting its core objectives, in particular in the area of innovation. For example, developments in machine readable passports and computer automation have thrust the PPT into new partnerships, ventures and strategic alliances, such as those struck with Canada Post (to act as an application form receiving agent), Revenue Canada CANPASS project and Citizenship and Immigration Canada.

These efforts have been recognized by the Citizen-Centred Service Network, a research organization that disseminates best practices from educators, the private sector, and all levels of government. The Passport Office served as a case study entitled, *Introducing Flexibility into Operations: The Passport Office, A Special Operating Agency of the Department of Foreign Affairs and International Trade*. The study helped the Network garner the Institute of Public Administration of Canada (IPAC) Gold Medal for Innovative Management.

## SOA Review

After 10 years of evolution, SOA operations are under review by Treasury Board. The Passport Office was selected by the Treasury Board Secretariat (TBS) and the Department of Foreign Affairs International Trade (DFAIT) for the evaluation of the concept and of the accountability of special operating agencies. DFAIT and the PPT jointly undertook a governance study of their mutual relations. This was in response to a request by the TBS that the Agency's charter or Framework Document as a special operating agency be updated. Senior officials of both the department and the Office had been calling for an improved understanding of the roles and responsibilities of both with respect to the Passport Office's program.

The governance study concluded that, on the continuum of organizational options, the placing of the Office as an SOA was about right. There was no need for more departmental control nor for significantly more autonomy.







## Measuring Our Success





## Our Applicants and Their Preferences

In 1999, Canadians made 4.3 million trips abroad, an increase of 0.8 per cent from 1998. This was the highest number of trips ever in one year. Canadians also made 14.1 million overnight trips to the United States in 1999 including 2.7 million business trips. Clearly, travel is a growth industry and Canadians everywhere are joining the throngs of leisure and business travellers. This trend serves to reinforce the need to protect the passport's integrity and to maintain the high level of service that Canadians have come to expect.

The success of the Passport Office has been garnered through an ongoing balance between three central themes: security (the protection of our borders and the identity of our citizens), convenience (multiple points of service and a simplified application and renewal process) and affordability.

As a guide to addressing these related priorities, the PPT has resorted to polling Canadians by way of focus group exercises and telephone surveys. Feedback from public surveys conducted in 1999 identify preferences in five related areas: value, direct service, fees, time and access. Applicants' service preferences revolve essentially around the utilitarian value of the passport — to have an internationally-accepted passport that is difficult to tamper with, to be served by knowledgeable personnel, and, to have more convenient service and a less cumbersome application process.

## Passport Security

To a large extent, the relative freedom Canadians enjoy in crossing international borders is due to the high esteem in which the Canadian passport is held. The security of passports comes under threat when imposters attempt to obtain a passport by using another person's identity by tampering with the passport book or by counterfeiting the document. As a result, the integrity of the travel document and the security of the issuing process are vitally important both for the Passport Office and the bearer of the travel document.

Attacks on the integrity of the passport bring to bear the urgency with which the Passport Office endeavours to complete the full implementation of IRIS, the new automated issuance and production system, and a new printing technology. The project is the culmination of five years of major infrastructure investment to significantly upgrade the security of the passport issuing process and the development of a new passport booklet. The project also responds to client requests for greater convenience and more flexible service delivery.

## Major Achievements

### Project and description

### Result

#### Alternative Service Delivery

PPT/CIC Card

The Passport Office (PPT) and Citizenship and Immigration Canada (CIC) reached an agreement whereby PPT will produce CIC's permanent resident card by the Summer of 2001. This joint venture will enhance our expertise and allow us to diversify.

Encourage innovation through the use of receiving agents and other measures

The partnership with Canada Post is ongoing and under review.

#### Enhancing Management Capabilities

Integrated Financial and Material Management System

The scheduled 1999-2000 completion has been delayed due to a system upgrade at the Department of Foreign Affairs and International Trade.

Universal Classification System

Conversion to UCS by December 2000 in accordance with the decision of the Treasury Board Secretariat.

#### Information Technology

Technology Enhancement Program to implement an automated passport issuance system

IRIS issuance is at roughly 50%. Final rollout is expected for June 2001.

Super Server project. Implement a more fault-tolerant and easily upgradeable server environment to handle remote messaging, intranet and administrative database functions

Due to be completed in 2001.

#### Re-engineering the Application Process

Express, urgent and mail-back services.

Trial delivery service options offered for an additional service charge.

Application form deployment.

Technical difficulties have delayed release of the application form.

## Agency Performance

### Achieving our goals

Passport Office performance is based on its capacity to better serve the Canadian public. To respond to the needs of a rapidly changing society, the Passport Office must devise strategies to improve service and to anticipate future needs.

The Passport Office Strategic Plan (1997-2001) is a framework of current and future business. From it flows a multi-year action plan. The Business Plan, reviewed and updated annually, provides the Office with an opportunity to evaluate performance and to adjust the course of action. New actions are developed, when deemed appropriate, to support our corporate goals of increasing efficiency, cost-effectiveness, improving finances, augmenting public satisfaction and enhancing employee morale and competence.

### Commitments for innovation and growth

Initiatives developed in the Business Plan were designed to attain four strategic imperatives, which are to

- I. Exploit the concept of Alternative Service Delivery to its full potential in order to reduce duplication and costs, to achieve government-wide goals and to attract new alliances that leverage our core competencies
- II. Provide management with the necessary skills, information and processes in order to strengthen the decision-making capabilities of the Office
- III. Accelerate the application of technology to our operations to ensure that employees at all levels have the tools and the knowledge to adapt to a changing workplace
- IV. Re-engineer the application process to make it less cumbersome.

The Passport Office has focussed on these imperatives as a benchmark for continuously improving service delivery performance and for meeting the expectations of Canadians.

### Reaching our objectives

The performance of the Passport Office relative to each of the objectives defined by these four strategic imperatives is relatively good — our services have evolved incrementally. This is evident in our accelerated implementation of the IRIS system. As with any attempt to introduce a major automated system, the implementation of IRIS has been unsettling for the organization.



## **IRIS: an enabling technology**

The implementation of IRIS, a crucial and vital step for the Passport Office, has already had a fundamental impact on the quality of our client service. The IRIS system enables the Office to enhance its security and integrity processes while providing flexible, convenient service and a less cumbersome application process.

The Passport Office began the rollover to IRIS in the spring of 1999. By March 2000, about a third of PPT's 28 service centres were equipped with the electronic passport issuing system. At that time, almost 54 per cent of passports issued to walk-in applicants were processed using the IRIS system. Roughly 33 per cent of all passport applications received in Canada, including those received by mail, were processed with IRIS.

To date, the transformation has gone off without a hitch. Although the move to IRIS was temporarily postponed due to the relocation and refitting of service centres, the implementation of new work practises for the peak season, and the hiring and training of new employees, the rollover remains on schedule. By June 2001, all passports issued in Canada will be processed using IRIS.

## **Alternative Service Delivery and partnerships**

Over the past few years, the Passport Office has entered into pilot project agreements with a number of organizations to explore the most effective and efficient alternative service delivery modes. We have selected only a few pilot projects, notably with Citizenship and Immigration Canada (CIC), and Canada Post. The potential economies of scale from the Canada Post project will be fully evaluated prior to making a final decision. The Passport Office and CIC are formalizing an agreement to set up a card production centre but have agreed to end discussions on the provision of single window telephone access for queries. The Passport Office has also temporarily deferred discussions with provincial and territorial officials regarding the establishment of offices in Nunavut, N.W.T., Yukon and Prince Edward Island. However, discussions have been initiated with provincial registries to share respective competencies in the entitlement process to ensure greater integrity and security in the citizen identification process.

## **Service improvements**

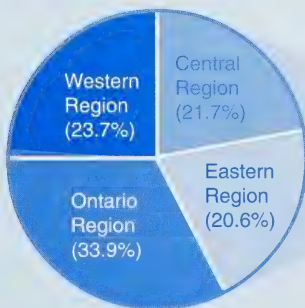
The Passport Office has decided to formally implement expedited passport issuance services, an initiative that was intended to improve the quality of service delivery. Full implementation of the expedited service is scheduled for 2000-2001. Due to a number of unexpected technical difficulties, the release of the new application forms, for both adults and children, will be delayed until the fall of 2000.

## Passport Card

Our partnership with CIC provides initial financing for the card processing system, to be repaid out of revenue. The passport card team continued to develop the business case for proceeding with the project. Presentations were made to senior management of other departments and agencies including the Department of Foreign Affairs and International Trade, the Department of National Defence, Human Resources Development Canada, Treasury Board Secretariat, and the Privy Council Office. Feedback obtained was incorporated into the business scenarios. Preparation for submission of the effective project approval to TBS was postponed pending the establishment of the secure card production system. The postponement provides additional time to fully implement IRIS before undertaking a new project that will require interfacing with the software.

## Expedited passport service initiative

The Passport Office continues to participate with CIC and Canada Customs and Revenue Agency (CCRA) in the Expedited Passenger Processing Services initiative. The Canadian Airports Council (CAC) wishes to expand the current automated border crossing services (CANPASS-Airport) to selected international airports across the country. The DFAIT Deputy Minister supported this initiative by co-signing a letter of intent, with his CIC and CCRA counterparts, that was included with the CAC request for funding proposal. The Passport Office is currently working with CIC and CCRA in developing a Memorandum of Understanding for CAC approval. The latter has already agreed to accept the passport card as a valid instrument for the automated border crossing system.



Regular passports  
(24 pages)

*Regional distribution of passports issued in Canada*



## Service Performance

### Passport issuance

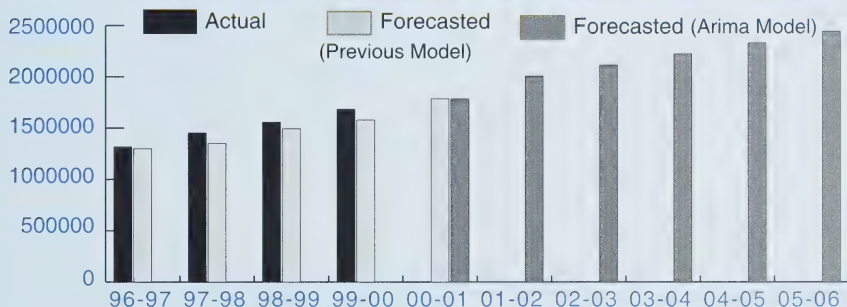
In the 1999-2000 fiscal year, 1,762,015 travel documents were issued in Canada and abroad. This translates to an eight per cent increase compared to the 1998-1999 fiscal exercise. Demand for passports increased by 21 per cent for the period from January to March 2000 compared to the same period the previous year. This surge was behind the dramatic increase of 3.5 per cent recorded for the full fiscal year. Reduced demand for travel in the closing months of 1999, due to the Y2K issue, was more than made up for in the spring when air travel seat sales sparked an increase in demand for passports that surpassed forecasts.

Issued in Canada	1998 -1999	1999 -2000	% Change
Regular Passports	1,530,740	1,658,081	+8.32
Business Passports	12,174	12,886	+5.85
Special Passports	4,636	4,575	-1.32
Diplomatic Passports	1,535	1,659	+8.08
Certificate of Identity	1,113	989	-11.14
Refugee Travel Documents	4,490	4,481	-0.20
TOTAL	1,554,688	1,682,671	+8.23
Issued at Posts Abroad			
Regular Passports	63,873	71,972	+12.68
Business Passports	10,337	6,508	-37.04
Special Passports	65	30	-53.85
Diplomatic Passports	383	260	32.11
Emergency	989	574	-41.96
TOTAL	75,647	79,344	+4.89
Total Global Issues			
Regular Passports	1,594,613	1,730,053	+8.49
Business Passports	22,511	19,394	-13.85
Special Passports	4,701	4,605	- 2.04
Diplomatic Passports	1,918	1,919	+0.05
Certificate of Identity	1,113	989	-11.14
Refugee Travel Documents	4,490	4,481	- 0.20
Emergency	989	574	+41.96
TOTAL	1,630,335	1,762,015	+08.08

## Factors that impact passport issuance

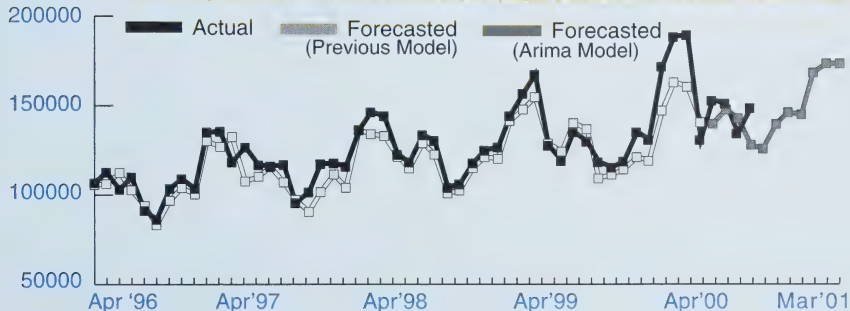
It is important that we understand the driving forces behind the demand for Canadian passports. Studies have shown that nearly 97 per cent of the variation in passport issuance can be explained by changes in economic growth (real GDP) and interest rate fluctuations. Rising interest rates and slower economic growth are expected to affect the economy over the next fiscal year. Consequently, passport volumes are expected to increase by only three per cent. Moreover, certain sectors of the population, such as “the snowbirds” tend to be seasonal travellers. There are clearly a variety of conditions that impact the travel plans of Canadians. This, in turn, affects the demand for passports and other travel documents. Just as people’s travel plans were disrupted by Y2K, they can also be affected by external political instability.

Yearly actual and forecasted (24-page passports issued in Canada)



Passport issuance in Canada is growing. Growth next year is expected to reach 3%.

Monthly actual and forecasted (24-page passports issued in Canada)



Passport demand is seasonal and peaks in the winter.  
Actual growth tends to be higher than forecasted growth.

## Productivity

Within the organization, productivity is used to gauge how well labour resources are employed. Two variables — variable volumes and the availability of human resources — affect productivity. Despite anticipated declines in productivity due to the implementation of IRIS, unforeseen increases in volume have caused productivity in Canada to increase by nine per cent over last year.

## Turnaround time for applications

The Passport Office continues to strive for excellence in the delivery of service. According to a 1998-1999 survey, the agency was able to deliver its product by mail within 10 days 97 per cent of the time and at the counter within five days 98 per cent of the time.

Since 1996, many initiatives have been undertaken to improve telephone services by government departments and agencies. The most significant improvement since 1996 has been to make telephone services more accessible. In September 1999, the Call Centre Management Team devised a Computer Telephony Integration (CTI) solution. The equipment has been standardized on a national level, permitting a high degree of automation.

## Volume of calls

In fiscal year 1999-2000, the Passport Office handled approximately 1.7 million calls, an increase of 30 per cent from the previous year (see table page 21). Calls handled by the system increased by 37 per cent from the previous year.

Fiscal Year	Percent of calls answered		Wait time in queue (seconds)		Percent of calls answered in queue	
	By system	By agent	target	actual	target	actual
1998 - 1999	90.68%	80.02%		119.40		
1999 - 2000	91.76%	84.38%	180	151.17	70%	84%
Industry standard	95%	90%	30		70%	
World-class standard	100%	97 to 98%	20		80%	

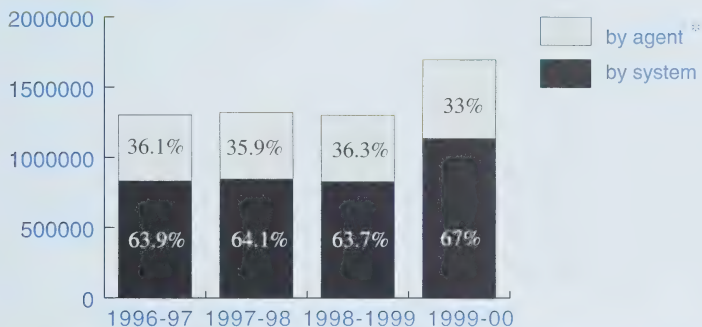
Note: The accessibility rate for 1999-2000 is 91.76 per cent, indicating that nine callers out of 10 were answered. The number of lines will be increased to accommodate the volume of incoming calls and to help reduce waiting and abandon rates. This will enable us to meet our target, however, the abandon rate (hang-up) is still low: there is a mean time of 30 seconds before the call is abandoned.



## Call service indicators

The Passport Office has surveyed its applicants to help it set targets and come up with performance indicators — a benchmark that the Passport Office and other departments can use to measure its results with industry standards.

### Volume of calls handled (four call centres)



\*The total volume of calls received includes the calls handled by the system plus those answered by agents. As incoming calls are no longer manually registered, the increase in call volume in 1999-2000 may be explained by the fact that the CTI system keeps a more accurate record. However, the volume of passports issued has also increased. The ratio of calls for each passport issued is now 1.09.

## Internal audit

This year, our internal audit focussed on revenue. We also began to formulate a program review process. We updated our audit plan to reflect PPT's rapidly changing environment. We also explored the feasibility of creating an internal full-time audit and review position. The incumbent would liaise directly with both the Inspector General's office and Consulting and Audit Canada to ensure compliance with best practices and to ensure that we continue to receive an independent audit.

## Auditor General's Report

The report praised the security processes of the Passport Office. It noted that, since 1996, PPT has made significant improvements to its service delivery and turnaround times, notably by setting delivery targets that reflect client priorities and by developing means for delivering those targets. The report also called for similar measures in areas such as Human Resources Development Canada's social insurance card and its eventual 'citizen' card.





## Our People



### 25 years

Gael Allen  
Lise Bédard  
Sharon Bertrand  
Vicky Belair  
Kerry Byrne  
Jo-Anne Curren  
Brenda Davies  
Diane Davis  
Guy Dufort  
Mary-Anne Fontaine  
Mary Gagné  
Robert Gauthier  
Denise Jackson  
Michel Lavergure  
Marjolaine Legault

Linda Lefebvre  
Colette Leroux  
Leslie Logan  
Robbie Mizrahi  
Walter Morello  
Lise Morin  
Patrick Murphy  
Monik Parent  
Jacques Perron  
Sylvette Pilon  
Annette Pinto  
Mireille Royer  
Linda Lee Ruckstuhl  
Marsha Ann Ryan  
Pauline St-Louis  
Mireille Tailleux

### 30 years

Jacques Côté  
Joyce Gottdank  
Carmelle Gelinas  
Constance Gallinger  
Michel Leduc  
Michel Lespérance  
Linda Poirier  
France Paul Saumure  
Jacqueline Trucios

### 35 years

Jane Verner



## Our people and what they say

Our employees are the fundamental reason for our excellent performance. Their skill and expertise is due, in part, to the commitment the Office has made to training and development. We recognize that without our employees, the Passport Office could not function. We strongly encourage our employees to suggest ways to improve service delivery and the administration of the organization. To this end, we invited them to participate in the 1999 federal government public service employee survey. The results were similar to the employee survey conducted by the Passport Office in 1998.

Ninety per cent of employees said they like their work, 93 per cent said they are proud of their accomplishments, and 97 per cent said they feel their work is important. In terms of pleasant working conditions, 84 per cent of Passport Office employees ranked our workplace higher than employees elsewhere in the public service ranked theirs. Seventy-five per cent also said they understand the purpose of their contribution to the organization. Many employees, however, feel that the Passport Office could do a better job of communicating to them the course the organization chooses to take and the effect that direction may have on their work. The management team has indicated it will adopt measures to respond to those concerns.

### 360 degree feedback

To facilitate more open communication with employees, the Passport Office management team has adopted the 360 degree feedback exercise. That is, the performance of each member of a committee or team is assessed by the individual's peers to identify his or her strengths and weaknesses. The training needed to augment the quality of the individual's performance, and to render that performance more effective, is determined.

The Passport Office intends to incorporate the use of the 360 degree exchange approach into the culture of the organization. This initiative was undertaken during the current fiscal year with the aim of developing quality people. The Executive Committee formed the pilot group for the exercise. The response rate was 96 per cent. Strengths and weaknesses have been identified and learning plans are being developed.

### Training

To ensure that all employees were ready to meet the challenge posed by the introduction of new technology, the staff was invited to participate in change and stress management training. Interest was also expressed in courses related to communications, assertiveness training, and conflict resolution.

The Passport Examiner Recruitment and Apprenticeship Program was redesigned to incorporate the specifics of the IRIS technology into program policies and procedures. Recruitment strategies were reviewed with the objective of enhancing our ability to attract and retain quality employees.





## On the Horizon





## Major Infrastructure Investment

Over the past five years, the Passport Office has invested heavily in infrastructure to upgrade the security of the passport booklet and to respond to client requests for improved service. These investments were financed through accumulated surpluses collected in the Passport Office Revolving Fund. Public consultation and feedback from applicants have confirmed that the security features of the Canadian passport are highly valued and that service improvements are welcome.

The IRIS system, scheduled to be fully implemented by July 2001, will provide greater security as the manual entitlement process is gradually replaced. Citizenship documents presented at an IRIS service counter are inspected, scanned and immediately returned to the client.

Expedited services will soon be deployed in all offices across Canada. Applicants who must obtain a passport in a shorter turnaround time than the five-day standard or outside of regular business hours will be able to take advantage of the expedited service for an additional fee. In cases of illness or death in the immediate family, the fee can be refunded.

Other enhanced services — a more secure passport booklet and a convenient renewal process coupled with courier delivery — will be added in the latter part of 2001. Simplified application forms will also be introduced very shortly.

## New Business Ventures

In November 1999, the New Business Ventures Directorate was created to assume responsibility for the implementation of new initiatives such as:

- cooperation between PPT and CIC on secure card design and production
- the passport card project
- the Expedited Passenger Processing System, a joint Canadian Airports Council, Canada Customs and Revenue Agency, CIC and PPT project.

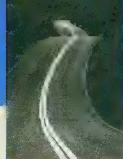
Over the past few years, PPT and CIC have worked closely to produce a common card format and technology for CIC's permanent resident card and the passport card. PPT is preparing to set up an in-house secure card production centre, initially to produce the permanent resident card and, eventually, the passport card and secure cards for other government departments. PPT and CIC are now working on a Request for Proposal for the supply and integration of a card production system.

This initiative builds on PPT's long-established expertise in secure document entitlement and issuance. It potentially provides long-term revenue through the issuance of secure cards for other government departments as well as economies of scale achieved by sharing supplies and facilities. Through in-house card production, the Government of Canada also benefits from reduced security risks and cost containment in the future.



## Financial Statements





## Passport Office Revolving Fund

As a special operating agency with a revolving fund, the Passport Office finances its operations entirely from revenues generated by fees received for the provision of travel documents.

The financial statements of the Passport Office Revolving Fund have been prepared in accordance with the Treasury Board policy on revolving funds and the reporting standards and requirements of the Receiver General for Canada. The primary responsibility for the integrity and objectivity of data in these statements rests with the managers of the Fund.

Some of the information included in these statements is based on best estimates and gives due consideration to materiality. To meet this reporting responsibility, the Fund maintains a centralized record of financial transactions that is consistent with information submitted in ministerial statements and to Public Accounts of Canada.

The Directorate responsible for the Passport Office Revolving Fund, Financial and Administrative Services, complies with departmental financial management and accounting policies. By adhering to financial management and internal accounting controls, the Fund provides reasonable assurance that transactions are recorded and executed in accordance with its authority and that its assets are safeguarded.

### Management Report

As illustrated in the Statement of Operations (Table 1), at the end of the 1999-2000 fiscal year, the Passport Office had a loss of \$2.9 million compared with a profit of \$2.9 million for the 1998-1999 fiscal year. This loss can be explained by a variance in revenues and expenditures.

In fiscal year 1999-2000, revenues are nine per cent higher compared to the previous year due to:

- a) growth of eight per cent in the number of documents issued,
- b) revenues collected for urgent service (\$957,500),
- c) revenues collected for express service (\$561,300), and
- d) revenues collected for mail-back service (\$336,200).

Expenditures are 23 per cent or \$11.7 million higher than in 1998-1999. This variance is explained in large part by:

- a) an increase in salaries and employee benefits of \$5.2 million and an additional 93 full-time equivalents (FTE);
- b) an increase of \$1.6 million in amortization with \$533,000 for IRIS and \$476,000 for office automation;
- c) an increase of \$1.8 million in professional services due to \$709,000 for AIT ongoing technical support maintenance, \$841,000 for contractors and \$250,000 for consulting services;
- d) an increase of \$1.2 million in technology and for IRIS repair and maintenance done by AIT.

The net financial resources provided by operating activities are \$3.4 million and the net investing activities total \$10.7 million. This results in net financial resources used totalling \$7.4 million. Therefore, the Accumulated Net Charge Against the Fund's Authority (ANCAFA) account at year end decreases to \$15.7 million.

The Balance Sheet presents the assets, liabilities and equity. Net capital assets have increased by \$7.2 million. Current liabilities have increased by \$2.4 million and long-term debt by \$470,000. With the Office's ANCAFA account at \$15.7 million and the accumulated surplus at \$44.5 million, the equity increases to \$28.8 million.

#### APPROVED BY

Pierre Bélisle  
*Chief Financial Officer*

Michael J. Hutton  
*Chief Executive Officer*



**Table 1****Statement of Operations for the year ended March 31, 2000**

(in thousands of dollars)

	<b>2000</b>	<b>1999</b>
Revenues		
Fees earned	64,308	57,922
Miscellaneous revenues	238	583
	<b>64,546</b>	<b>58,505</b>
Operating expenses		
Salaries and employee benefits	35,213	29,985
Provision for employee termination benefits	1,039	456
Passport materials and application forms	5,556	5,375
Professional and special services	4,902	3,093
Passport operations at missions abroad	4,447	4,447
Accommodation	3,920	3,670
Amortization	3,471	1,814
Freight, express and cartage	2,323	2,104
Repair and maintenance	1,561	388
Telecommunications	1,547	1,242
Printing, stationery and supplies	1,420	1,364
Travel and relocation	976	766
Information	490	447
Postal services and postage	336	156
Rentals	181	197
Miscellaneous expenses	85	29
Loss on disposal of capital assets	17	31
	<b>67,484</b>	<b>55,564</b>
	<b>(2,938)</b>	<b>2,941</b>

**Statement of Accumulated Surplus for the year ended March 31, 2000**

(in thousands of dollars)

	<b>2000</b>	<b>1999</b>
Balance, beginning of year as previously reported	47,448	44,507
Net profit (loss) for the year	(2,938)	2,941
Balance, end of year	<b>44,510</b>	<b>47,448</b>



**Table 2**

<b>Statement of Changes in Financial Position for the year ended March 31, 2000</b>		
(in thousands of dollars)		
	<b>2000</b>	<b>1999</b>
Operating activities:		
Net profit (loss) for the year	(2,938)	2,941
Add: Provision for termination benefits	1,039	456
Amortization	3,471	1,814
Loss on disposal of capital assets	17	31
	<u>1,589</u>	<u>5,242</u>
Changes in current assets and liabilities	<b>2,332</b>	<b>(1,512)</b>
Changes in other assets and liabilities:		
Payments on and change in provision for employee termination benefits	(569)	(154)
Net financial resources provided by operating activities	<u><b>3,352</b></u>	<u><b>3,576</b></u>
Investing activities:		
Capital purchased	(10,743)	(12,422)
Net financial resources used by investing activities	<u><b>(10,743)</b></u>	<u><b>(12,422)</b></u>
Financing activities:		
Partial transfer of the surplus to the accumulated net charge against the Fund's authority account	0	0
Net financial resources used by financing activities	<u><b>0</b></u>	<u><b>0</b></u>
Net financial resources provided and change in the accumulated net charge against the Fund's authority account, during the year	<u>(7,391)</u>	<u>(8,846)</u>
Accumulated net charge against the Fund's authority account, beginning of year	<u>23,067</u>	<u>31,913</u>
Accumulated net charge against the Fund's authority account, end of year	<u><b>15,676</b></u>	<u><b>23,067</b></u>

**Table 3****Balance Sheet for the year ended March 31, 2000**

	(in thousands of dollars)	
<b>ASSETS</b>	<b>2000</b>	<b>1999</b>
Current		
Accounts receivable		
Government of Canada	971	931
Outside parties	185	67
Inventories, at cost and average cost (Note 3)	2,224	2,253
Prepaid expenses	71	156
	<b>3,451</b>	<b>3,407</b>
Long-term		
Capital Assets (Note 4)		
At cost	13,971	13,396
Less: accumulated amortization	10,981	10,256
	<b>2,990</b>	<b>3,140</b>
Other Capital Assets (Note 4)		
Technology Enhancement Plan	30,879	25,218
Other Capital Projects	11,185	6,891
	42,064	32,109
Less: accumulated amortization	3,410	860
	<b>38,654</b>	<b>31,249</b>
	<b>45,095</b>	<b>37,796</b>
<b>LIABILITIES</b>		
Current		
Accounts payable and accrued liabilities		
Government of Canada	4,071	3,181
Outside parties		
Accounts payable	3,350	3,541
Vacation pay	931	894
Retroactive Salaries	797	
Contractors' holdbacks	204	50
Current portion of the provision for employee termination benefits	625	227
Deferred revenues	1,044	753
	<b>11,022</b>	<b>8,646</b>
Long-term		
Provision for employee termination benefits	5,239	4,769
Equity of Canada		
Accumulated net charge against the Fund's authority	(15,676)	(23,067)
Accumulated surplus	44,510	47,448
	<b>28,834</b>	<b>24,381</b>
	<b>45,095</b>	<b>37,796</b>

## NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS

### 1. Authority and purpose

The Passport Office Revolving Fund was established in 1969 to provide for the issuance of appropriate travel documents to Canadian citizens and to certain permanent residents of Canada who are unable to obtain valid passports from their country of origin. The *Revolving Fund Act* authorized the operation of the Fund.

The Fund has a continuing non-lapsing authority from Parliament to make payments out of the Consolidated Revenue Fund for working capital, capital acquisitions and temporary financing of accumulated operating deficits, the total of which is not to exceed \$4,000,000 at any time. An amount of \$745,893 representing net assets assumed by the Fund and assets contributed to the Fund was charged to this authority when the Fund became budgetary in 1981.

### 2. Significant accounting policies

#### (a) Inventories

The inventory of materials and supplies is carried at cost and the inventory of passports-in-process is valued at average cost for the year.

#### (b) Capital

Leasehold improvements are amortized on a straight-line basis over the term of the appropriate lease. Other capital is amortized from the year of acquisition on a straight-line basis over their estimated useful lives as follows:

Furniture	16 years
Electronic data processing equipment	5 years
Other equipment	10 years

#### (c) Other capital

Effective April 1, 1994, all expenditures associated with the Technology Enhancement Plan (TEP) are capitalized. The project costs have been divided into four categories which are amortized on a straight-line basis over the useful life of each category.

Machine and equipment	10 years
System	10 years
Furniture	16 years
Electronic data processing equipment	4 years

Furthermore, since the IRIS system was not implemented in all offices in 1999-2000, the depreciation was calculated based on the useful life and prorated by the number of passports issued with IRIS over the total number of passports issued in 1999-2000.



All project costs for other capital projects are amortized on a straight-line basis over the useful life of the project.

(d) Employee termination benefits

Termination benefits accrue to employees over their years of service with the Government of Canada, as provided for under collective agreements. The cost of these benefits is recorded in the accounts as the benefits accrue to the employees.

(e) Revenues from passport fees are prepaid on application and accounted for on an accrual basis. Deferred revenues represent fees received for which the services have not yet been provided as of March 31, 2000.

### 3. Inventories

(in thousands of dollars)

	2000	1999
Materials and supplies	1,978	2,072
Work in process	246	181
	<b>2,224</b>	<b>2,253</b>

### 4. Capital and accumulated amortization (in thousands of dollars)

Capital	Balance at beginning of year	Acquisitions	Disposal	Balance at end of year
Leasehold improvements	3,298	0	0	3,298
Furniture	2,373	3	57	2,319
EDP equipment	5,276	692	142	5,826
Other machine and equipment	2,449	93	14	2,528
	<b>13,396</b>	<b>788</b>	<b>213</b>	<b>13,971</b>

Accumulated amortization	Balance at beginning of year	Amortization	Decrease	Balance at end of year
Leasehold improvements	3,286	12	0	3,298
Furniture	988	135	44	1,079
EDP equipment	4,114	622	142	4,594
Other machine and equipment	1,868	152	10	2,010
	<b>10,256</b>	<b>921</b>	<b>196</b>	<b>10,981</b>

Other Capital Assets (in thousands of dollars)	Balance at beginning of year	Acquisitions	Disposal	Balance at end of year
Technology enhancement plan project	25,218	5,661		30,879
Other capital projects	6,891	4,294		11,185
	<b>32,109</b>	<b>9,955</b>	<b>0</b>	<b>42,064</b>

Accumulated amortization	Balance at beginning of year	Amortizations	Decrease	Balance at end of year
Technology enhancement plan project	0	533		533
Other capital projects	860	2,017		2,877
	<b>860</b>	<b>2,550</b>	<b>0</b>	<b>3,410</b>

## 5. Long-term leases

The Passport Office occupies space at 29 locations under long-term leases which expire between March 31, 2000 and March 31, 2007.

Accommodation expense and tenant services consisted of

	2000	1999
	(in thousands of dollars)	
Rentals	3,920	3,665
Tenant services	197	273
	<b>4,117</b>	<b>3,938</b>



## Points of Service

### Mailed-in Applications

The Passport Office  
Department of Foreign Affairs and  
International Trade  
Ottawa, Canada K1A 0G3

### or by courier

The Passport Office  
Commercial Level 2,  
Place du Centre  
200 Promenade du Portage  
Hull, Québec J8X 4B7

### British Columbia

Suite 135  
8011 Saba Road  
Richmond, B.C.

Suite 900  
13401-108th Avenue  
Surrey, British Columbia

Suite 200  
Sinclair Centre  
757 Hastings Street West  
Vancouver, British Columbia

5th Floor  
Scotiabank Building  
747 Fort Street  
Victoria, British Columbia

### Alberta

Suite 254  
Harry Hays Building  
220-4th Avenue South East  
Calgary, Alberta

Suite 160  
Canada Place Building  
9700 Jasper Avenue N.W.  
Edmonton, Alberta

### Saskatchewan

Suite 350  
CIBC Tower  
1800 Hamilton Street  
Regina, Saskatchewan

Suite 405  
Federal Building  
101-22nd Street East  
Saskatoon, Saskatchewan

### Manitoba

Suite 400  
433 Main Street  
Winnipeg, Manitoba

### Ontario

Suite 305  
Brampton Civic Centre  
150 Central Park Drive  
Brampton, Ontario

Suite 330  
Standard Life Building  
120 King Street West  
Hamilton, Ontario

Suite 630, The Galleria  
101 Frederick Street  
Kitchener, Ontario

Landmark Building  
43 Church Street  
St. Catharines, Ontario



## **Ontario**

Suite 201, 2nd Floor  
400 York Street  
London, Ontario

3rd Floor  
Joseph Shepard Building  
4900 Yonge Street  
North York, Ontario

C.D. Howe Building  
Level C-3, East Tower  
240 Sparks Street  
Ottawa, Ontario

Suite 828  
200 Town Centre Court  
Scarborough, Ontario

Suite 302  
Royal Insurance Building  
28 Cumberland Street North  
Thunder Bay, Ontario

Suite 300  
74 Victoria Street  
Toronto, Ontario

Suite 1010  
CIBC Building  
100 Ouellette Avenue  
Windsor, Ontario

## **Quebec**

Commercial Level 2  
Place du Centre  
200 Promenade du Portage  
Hull, Quebec

Suite 408  
Immeuble Saint-Michel  
3885 Harvey Boulevard  
Jonquière, Quebec

5th Floor  
3 Place Laval  
Laval, Quebec

Suite 803, West Tower  
Complexe Guy-Favreau  
200 René-Lévesque Boulevard W.  
Montréal, Quebec

Suite 2410, 4th Floor  
Belle Cour Tower, Place de la Cité  
2600 Laurier Boulevard  
Sainte-Foy, Quebec

Suite 112  
3300 Chemin Côte Vertu  
Saint-Laurent, Quebec

## **Nova Scotia**

Maritime Centre  
1509 Barrington Street  
Halifax, Nova Scotia

## **New Brunswick**

Suite 470, Frederick Square  
77 Westmorland Street  
Fredericton, New Brunswick

## **Newfoundland and Labrador**

Suite 702  
TD Place  
140 Water Street  
St. John's, Newfoundland

## Ontario

3rd Floor  
Joseph Shepard Building  
4900, rue Yonge  
North York (Ontario)

Tour Est, Niveaux C-3  
Immeuble C.D. Howe  
240 rue Sparks, 6<sup>e</sup> étage  
Ottawa (Ontario)

Bureau 828  
200, Town Centre Court  
Scarborough (Ontario)

Landmark Building  
43, rue Church  
St. Catharines (Ontario)

## Québec

Niveau commercial 2  
Place du Centre  
200, promenade du Portage  
Hull (Québec)

Bureau 408  
Immeuble Saint-Michel  
3885, boulevard Harvey  
Longueuil (Québec)

5<sup>e</sup> étage  
3, place Laval  
Laval (Québec)

## Nouvelle-Écosse

Maritime Centre  
1509, rue Barrington  
Halifax (Nouvelle-Écosse)

## Nouveau Brunswick

Bureau 470, Frederick Square  
77, rue Westmorland  
Fredericton (Nouveau Brunswick)

## Terre-Neuve et Labrador

Bureau 702  
Place TD  
140, rue Water  
St. John's (Terre-Neuve)

## Demandes envoyées par la poste

Bureau des passeports  
Ministère des Affaires étrangères  
et du Commerce international  
Ottawa, Canada  
K1A 0G3

## Colombie-Britannique

Bureau 135  
8011, rue Saba  
Richmond (Colombie-Britannique)  
Bureau 200  
Sincclair Centre  
757, rue Hastings Ouest  
Vancouver (Colombie-Britannique)

## Alberta

Bureau 254  
Harry Hays Building  
220-4th Avenue Southeast  
Calgary (Alberta)

## Saskatchewan

Bureau 350  
Tour CIBC  
1800, rue Hamilton  
Regina (Saskatchewan)

## Manitoba

Bureau 400  
433, rue Main  
Winnipeg (Manitoba)

## Ontario

Bureau 305  
Brampton Civic Centre  
150, promenade Central Park  
Brampton (Ontario)  
Bureau 630, The Galleria  
101, rue Frederick  
Kitchenner (Ontario)

Bureau 330  
Standard Life Building  
120, rue King Ouest  
Hamilton (Ontario)  
Bureau 201, 2<sup>e</sup> étage  
400, rue York  
London (Ontario)

## Demandes envoyées par service de messageries

Bureau des passeports  
Niveau commercial 2  
Place du Centre  
200, promenade du Portage  
Hull (Québec)



Autres immobilisations  
(en milliers de dollars)

Solde au début de l'exercice	Acquisitions	Aliénations	Solde à la fin de l'exercice
25,218	5,661		30,879
6,891	4,294		11,185
<b>32,109</b>	<b>9,955</b>	<b>0</b>	<b>42,064</b>

Programme de perfectionnement  
de la technologie  
Projet prévu  
Autres projets d'immobilisations

Amortissement cumulé

Solde au début de l'exercice	Amortissement	Diminution	Solde à la fin de l'exercice
0	533		533

Programme de perfectionnement  
de la technologie

Projet prévu  
Autres projets d'immobilisations

860	2,017	2,550	0	3,410
860	2,017			2,877

## 5. Baux à long terme

En vertu des baux à long terme qui se terminent entre le 31 mars 2000 et le 31 mars 2007, le Bureau des passeports occupe 29 locaux différents. Les dépenses locatives et les services aux locataires se composent de :

	2000	1999
		(en milliers de dollars)
Loyers	3,920	3,665
Services aux locataires	0,197	0,273
	<b>4,117</b>	<b>3,938</b>

Tous les coûts pour les autres projets d'immobilisations sont amortis selon la méthode linéaire pour la durée économique prévue du projet.

(d) Prestations de cessation d'emploi

Les prestations de cessation d'emploi des employés s'accumulent avec leurs années de service au gouvernement du Canada, tel que le prévoient les conventions collectives. Le coût de ces prestations est inscrit dans les comptes lorsque les bénéfices sont gagnés par les employés.

(e) Constatation des revenus

Les revenus des droits de passeport sont versés au moment de la demande et font l'objet d'une comptabilité d'exercice. Par recettes différées, on entend les droits reçus pour lesquels des services de passeport n'ont pas encore été rendus au 31 mars 2000.

### 3. Inventaire

(en milliers de dollars)

2000

1999

Fournitures et approvisionnements  
Travaux en cours

1,978	2,072
0,246	0,181
<u>2,224</u>	<u>2,253</u>

### 4. Immobilisations et amortissement cumulé (en milliers de dollars)

Immobilisations		Améliorations locales		Ameublement		Équipement de TED		Autres équipements	
Solde au début de l'exercice	Acquisitions	Aliénations	l'exercice	Solde au début de l'exercice	Amortissement	Diminution	l'exercice	Solde à la fin de l'exercice	
3,298	0	0	3,298	3,286	12	0	3,298	3,298	1,079
2,373	3	57	2,319	2,373	692	142	4,594	4,594	2,010
5,276	93	14	2,449	5,276	788	213	13,396	13,971	
Solde au début de l'exercice		Solde au début de l'exercice		Solde au début de l'exercice		Solde au début de l'exercice		Solde au début de l'exercice	
13,396	788	213	13,971	10,256	921	196	10,981	10,981	



## NOTES DES ÉTATS FINANCIERS

## 1. Autorisation et but

Le Fonds renouvelable du Bureau des passeports (le « Fonds ») a été établi en 1969 pour assurer la délivrance de documents de voyage convenables à des citoyens canadiens et à certains résidents permanents au Canada qui ne peuvent obtenir de passeport valable dans leur pays d'origine. *La Loi sur les fonds renouvelables* a autorisé le fonctionnement du Fonds.

Une autorisation permanente continue du Parlement autorise le Fonds à effectuer des paiements à partir du Trésor, jusqu'à un total de 4 000 000 \$, à des fins de fonds de roulement, d'acquisition d'immobilisations et de financement temporaire des déficits de fonctionnement accumulés. Un montant de 745 893 \$, représentant l'actif net pris en charge par le Fonds et les actifs contribues au Fonds, a été imputé à cette autorisation lorsque le Fonds est devenu budgétaire en 1981.

## 2. Principales conventions comptables

## a) Inventaire

Le stock de fournitures et d'approvisionnement est inscrit au prix coûtant et le stock des passeports en cours est évalué au prix coûtant moyen pour l'exercice.

## b) Immobilisations

Les améliorations locales sont amorties selon la méthode linéaire sur la période des baux. Les autres immobilisations sont amorties selon la méthode linéaire, depuis l'exercice d'acquisition, sur leur durée économique prévue, comme suit :

Aménagement	16 ans
Équipement de TED	5 ans
Autres équipements	10 ans

## c) Autres immobilisations

Depuis le 1<sup>er</sup> avril 1994, le Bureau des passeports capitalise tous les coûts imputés au Programme de perfectionnement de la technologie. Les coûts du projet sont répartis dans quatre catégories qui sont amorties selon la méthode linéaire sur la durée économique prévue du projet :

Autres équipements	10 ans
Système	10 ans
Aménagement	16 ans
Équipement de TED	4 ans

De plus, comme le système IRIS n'a pas été mis en œuvre dans tous les bureaux en 1999-2000, la dépréciation a été calculée d'après la durée économique prévue et répartie au prorata selon le nombre de passeports délivrés à partir d'IRIS comparativement au nombre total de passeports délivrés en 1999-2000.



**Tableau 3**

Bilan au 31 mars 2000

(en milliers de dollars)

ACTIF		1999		2000	
À court terme					
Débiteurs		971	931	67	2,253
Tiers		185	71	156	3,407
Stock au coût moyen (Note 3)		2,224	13,971	10,256	2,224
Charges payées d'avance		71	2,990	3,140	156
À long terme					
Immobilisations (Note 4)		13,971	30,879	25,218	13,971
Au coût		10,981	38,654	31,249	10,981
Moins : amortissement cumulé		2,990	3,410	3,140	2,990
Autres immobilisations (Note 4)					
Programme de perfectionnement de la technologie		11,185	42,064	6,891	11,185
Autres projets d'immobilisations		3,410	860	32,109	3,410
Moins : amortissement cumulé					
PASSIF					
À court terme					
Créditeurs et charges à payer		4,071	3,541	3,181	4,071
Gouvernement du Canada		4,071	3,541	3,181	4,071
Tiers		3,350	894	3,181	3,350
Créditeurs		931	797	894	931
Rémunération des congés annuels		931	204	894	931
Traitements rétroactifs		797	50	894	797
Compte de retenue des adjudicataires		204	227	50	204
Portion actuelle de la provision pour prestations de cessation d'emploi		625	753	50	625
Recettes différées		1,044	227	753	1,044
À long terme					
Provision pour prestations de cessation d'emploi		5,239	8,646	4,769	5,239
Avoir du Canada		47,448	28,834	47,448	47,448
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds	( 15,676)	44,510	28,834	47,448	44,510
Excédent accumulé		45,095	37,796	47,448	45,095

## Tableau 2

Etat de l'évolution de la situation financière pour l'exercice clos le 31 mars 2000  
(en milliers de dollars)

Activités de fonctionnement :	
Profit net (perte nette) de l'exercice	2,941
Plus : Provision pour prestations de cessation d'emploi	1,039
Amortissement	3,471
Perte sur l'aliénation d'immobilisations	17
	31
	<u>1,589</u>
	5,242
Variation des actifs et des passifs à court terme	2,332
	(1,512)
Variation des autres éléments d'actif et de passif :	
Paiements et variation de la provision pour prestations de cessation d'emploi	(569)
	(154)
	<u>3,576</u>
Ressources financières nettes fournies pour les activités de fonctionnement	3,352
Activités d'investissement :	
Immobilisations achetées	(10,743)
	(12,422)
Ressources financières nettes employées par les activités d'investissement	(10,743)
	(12,422)
Activités de financement :	
Transfert en partie de l'excédent accumulé à l'imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds	0
	0
Ressources financières nettes employées pour les activités de financement	0
	<u>0</u>
Ressources financières nettes fournies et variations de l'imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds	(7,391)
	(8,846)
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds au début de l'exercice	23,067
	31,913
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds, à la clôture de l'exercice	<u>15,676</u>
	23,067

**Tableau 1**

Etat de l'exploitation pour l'exercice clos le 31 mars 2000  
(en milliers de dollars)

Revenus	2000	1999
Droits perçus	64,308	57,922
Revenus divers	238	583
	<b>64,546</b>	<b>58,505</b>

Frais d'exploitation	35,213	29,985
Traitements et avantages sociaux		
Provision pour prestations de cessation d'emploi	1,039	456
Matériel de passeports et formulaires de demande	5,556	5,375
Services professionnels et spéciaux	4,902	3,093
Service de passeports dans les missions à l'étranger	4,447	4,447
Logement	3,920	3,670
Amortissement	3,471	1,814
Frete, messageries et camionnage	2,323	2,104
Réparation et entretien	1,561	388
Télécommunications	1,547	1,242
Impression, papeterie et approvisionnements	1,420	1,364
Voyages et déménagements	976	66
Information	490	447
Services postaux et affranchissement	336	156
Location	181	197
Charges diverses	85	29
Perte subie sur la vente d'immobilisations	17	31
	<b>67,484</b>	<b>55,564</b>
Profit nette (perte nette)	(2,938)	72,941

Etat d'excédent accumulé pour l'exercice clos le 31 mars 2000  
(en milliers de dollars)

Solde au début de l'exercice	47,448	44,507
Profit nette (perte nette) pour l'exercice	(2,938)	2,941
Solde à la fin de l'exercice	<b>44,510</b>	<b>47,448</b>



**Tableau 3 - Correction**

**Bilan au 31 mars 2000**

**ACTIF**  
(en milliers de dollars)

À court terme	
Débiteurs	971
Gouvernement du Canada	931
Tiers	185
Stock au coût moyen (Note 3)	2,224
Charges payées d'avance	156
À long terme	<b>3,451</b>
Immobilisations (Note 4)	<b>3,407</b>
Au coût	
Moins : amortissement cumulé	10,981
Autres immobilisations (Note 4)	2,990
Programme de perfectionnement de la technologie	30,879
Autres projets d'immobilisations	11,185
Moins : amortissement cumulé	6,891
Autres immobilisations	42,064
Moins : amortissement cumulé	32,109
Autres immobilisations	860
Moins : amortissement cumulé	31,249
Autres immobilisations	38,654
Moins : amortissement cumulé	45,095
Autres immobilisations	<b>37,796</b>

**PASSIF**

À court terme	
Créditeurs et charges à payer	3,181
Gouvernement du Canada	4,071
Tiers	3,350
Créditeurs	3,350
Rémunération des congés annuels	931
Traitements rétroactifs	797
Compte de retenue des adjudicataires	204
Portion actuelle de la provision pour prestations de cessation d'emploi	625
Recettes différées	1,044
À long terme	<b>11,022</b>
Provision pour prestations de cessation d'emploi	5,239
Avoir du Canada	4,769
Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds	(15,676)
Excédent accumulé	44,510
Excédent accumulé	24,381
Excédent accumulé	<b>45,095</b>
Excédent accumulé	<b>37,796</b>

# Tableau 1 - Correction

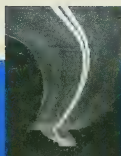
Etat de l'exploitation pour l'exercice clos le 31 mars 2000 (en milliers de dollars)

Revenus	2000	1999
Droits perçus	64,308	57,922
Revenus divers	238	583
	<b>64,546</b>	<b>58,505</b>

Frais d'exploitation	35,213	29,985
Traitements et avantages sociaux		
Provision pour prestations de cessation d'emploi	1,039	456
Matériel de passeports et formulaires de demande	5,556	5,375
Services professionnels et spéciaux	4,902	3,093
Service de passeports dans les missions à l'étranger	4,447	4,447
Logement	3,920	3,670
Amortissement	3,471	1,814
Fret, messageries et camionnage	2,323	2,104
Réparation et entretien	1,561	388
Télécommunications	1,547	1,242
Impression, papeterie et approvisionnements	1,420	1,364
Voyages et déménagements	976	66
Information	490	447
Services postaux et affranchissement	336	156
Location	181	197
Charges diverses	85	29
Perte subie sur la vente d'immobilisations	17	31
	<b>67,484</b>	<b>55,564</b>
Profit nette (perte nette)	(2,938)	2,941

Etat d'excédent accumulé pour l'exercice clos le 31 mars 2000 (en milliers de dollars)

Solde au début de l'exercice	47,448	44,507
Profit nette (perte nette) pour l'exercice	(2,938)	2,941
Solde à la fin de l'exercice	<b>44,510</b>	<b>47,448</b>



Les dépenses sont de 23 p. 100 (11,7 millions de dollars) plus élevées qu'en 1998-1999. Cet écart s'explique en grande partie par :

- a) une augmentation des salaires et des avantages sociaux de 5,2 millions de dollars ainsi que l'embauche de 93 équivalents à temps plein;
- b) une augmentation de 1,6 million de dollars de l'amortissement, dont 533 000 \$ pour IRLS et 476 000 \$ pour la bureautique;
- c) une augmentation de 1,8 million de dollars pour les services professionnels, dont 709 000 \$ pour les services de soutien et d'entretien technique offerts par ALT, 841 000 \$ pour les entrepreneurs et 250 000 \$ pour les services d'experts-conseils;
- d) une augmentation de 1,2 million de dollars pour la technologie, ainsi que les réparations et l'entretien qu'a faits ALT pour IRLS.

Les ressources financières nettes perçues grâce aux activités de fonctionnement s'élèvent à 3,4 millions de dollars et les activités d'investissements nets s'élèvent à 10,7 millions de dollars. En conséquence, les ressources financières nettes utilisées totalisent 7,4 millions de dollars. Ainsi, le compte d'imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds (INASAF) diminue à 15,7 millions de dollars à la fin de l'exercice. Le bilan donne l'actif, le passif et l'avoir. Les immobilisations nettes ont augmenté de 7,2 millions de dollars. Le passif exigible a augmenté de 2,4 millions de dollars et la dette à long terme, de 470 000 \$. Comme le compte de l'INASAF du Bureau s'élève à 15,7 millions de dollars et que l'excédent accumulé totalise 44,5 millions de dollars, l'avoir augmente à 28,8 millions de dollars.

## APPROUVÉ PAR

Pierre Bélisle

*Directeur, Services financiers et administratifs*

Michael J. Hutton

*Président-directeur général*



## Le Fonds renouvelable du Bureau des passeports

À titre d'organisme de service spécial doté d'un fonds renouvelable, le Bureau des passeports finance ses activités entièrement à partir de revenus tirés des droits perçus pour la délivrance de documents de voyage.

Les états financiers du Fonds renouvelable du Bureau des passeports ont été préparés selon la politique du Conseil du Trésor visant les fonds renouvelables et selon les normes et exigences de présentation de l'information établies par le Receveur général du Canada. Il incombe principalement aux gestionnaires de ce Fonds d'assurer l'intégrité et l'objectivité des données présentées dans ces états financiers.

Une partie de l'information incluse dans ces états financiers est fondée sur la meilleure estimation et tient dûment compte de l'importance relative. Pour se conformer à l'obligation de produire des états financiers, le Fonds garde un fichier central des transactions financières, qui concorde avec l'information soumise dans les déclarations ministérielles et aux Comptes publics du Canada.

La direction responsable du Fonds renouvelable du Bureau des passeports, soit la direction des Services financiers et administratifs, respecte les politiques de gestion financière et les conventions comptables du Ministère. En se conformant aux contrôles de gestion financière et aux contrôles comptables internes, le Fonds donne une assurance raisonnable que les transactions sont notées et exécutées selon son autorité et que son actif est protégé.

### Rapport à la direction

Comme l'indique l'état des résultats (Tableau 1), à la fin de l'exercice 1999-2000, le Bureau des passeports accusait une perte de 2,9 millions de dollars comparativement à une variation des revenus et des dépenses.

Pour l'exercice 1999-2000, les revenus sont de 9 p. 100 supérieurs à ceux de l'exercice précédent pour les raisons suivantes :

- a) une croissance de 8 p. 100 du nombre de documents délivrés;
- b) des revenus perçus pour le service urgent (957 500 \$);
- c) des revenus perçus pour le service express (561 300 \$);
- d) des revenus perçus pour le service de retour par la poste (336 200 \$).





**Etats financiers**



## Les investissements dans l'infrastructure



Au cours des cinq dernières années, le Bureau des passeports a beaucoup investi dans l'infrastructure pour mettre à niveau la sécurité du livret de passeport et pour répondre aux demandes de la clientèle qui souhaite voir le service s'améliorer. Ces investissements ont été financés à même les excédents accumulés dans le Fonds renouvelable du Bureau des passeports. Une consultation publique et les commentaires des requérants ont confirmé que les mesures de sécurité sont de la plus haute importance. Les requérants ont également indiqué qu'ils veulent que le service soit amélioré.

Le système IRIS, qui doit être entièrement mis en œuvre d'ici à juillet 2001, assurera une meilleure sécurité au fur et à mesure qu'il remplacera le traitement manuel des demandes. Les preuves documentaires de citoyenneté présentées à un comptoir IRIS sont inspectées, numérisées et immédiatement remises aux clients.

Les services rapides seront bientôt offerts dans tous les bureaux du Canada. Les requérants qui doivent obtenir un passeport dans un délai plus court que les cinq jours habituels ou en-dehors des heures normales d'ouverture pourront profiter des services rapides moyennant des frais supplémentaires. En cas de maladie ou de décès dans la famille immédiate, ces frais pourront être remboursés.

D'autres services améliorés viendront s'ajouter vers la fin de 2001, notamment un livret de passeport plus sécuritaire et un processus de renouvellement pratique, allié à la livraison par messageries. Des formulaires de demande simplifiés doivent aussi voir le jour sous peu.

## Nouvelles entreprises de l'organisme

En novembre 1999, la Direction des nouvelles entreprises de l'organisme a été créée pour s'occuper de nouvelles initiatives telles que :

- la collaboration entre le PPT et Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) pour la conception et la production de cartes sécuritaires;
- le projet de la carte-passeport;
- le système de traitement accéléré des voyageurs, un projet conjoint du Conseil des aéroports du Canada, de l'Agence canadienne des douanes et du revenu, de CIC et du PPT.

Au cours des quelques dernières années, le PPT et CIC ont collaboré étroitement à la production de cartes de résidents permanents du CIC et de cartes-passeports dont le format et la technologie seraient les mêmes. Le PPT se prépare à installer un centre de production de cartes sécuritaires, qui produira d'abord les cartes de résidents permanents et, par la suite, les cartes-passeports et des cartes sécuritaires pour d'autres ministères. Le PPT et CIC travaillent maintenant à une demande de propositions pour acheter et intégrer un système de production de cartes.

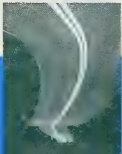
Ce projet se fonde sur l'expertise reconnue que possède le PPT en matière de vérification de l'admissibilité à des documents sécuritaires et à leur livraison. Ceci pourrait devenir une source de revenus à long terme grâce à la délivrance de cartes sécuritaires pour d'autres ministères et pourrait aussi offrir des économies d'échelle grâce au partage des ressources et des installations. La production de cartes à l'interne permettra également au gouvernement du Canada de limiter les risques à la sécurité et les coûts à l'avenir.



À l'horizon







C'est notre personnel qui est à la base de notre excellent rendement. Ses compétences et son expérience sont attribuables en partie à l'engagement que le Bureau des passeports a pris en matière de formation et de perfectionnement. Nous reconnaissons que sans notre personnel, le Bureau ne pourrait pas fonctionner. Nous encourageons vivement tous les membres de notre personnel à faire des suggestions pour améliorer la prestation des services et l'administration de l'organisation. À cette fin, nous les avons tous invités à participer au sondage de 1999 auprès du personnel de la fonction publique fédérale, dont les résultats se sont révélés semblables à ceux obtenus par le Bureau des passeports en 1998.

Quelque 90 p. 100 des membres du personnel ont dit aimer leur travail; 93 p. 100 se sont déclarés fiers de leurs réalisations; 97 p. 100 trouvent que leur travail est important. En termes d'appréciation des conditions de travail, 84 p. 100 des membres du personnel du Bureau des passeports ont accordé une meilleure cote à notre milieu de travail que le personnel des autres services de la fonction publique. Soixante-quinze pour cent ont aussi souligné qu'ils comprennent l'objectif de leur contribution à l'organisation. Cependant, de nombreux membres du personnel trouvent que le Bureau des passeports pourrait mieux communiquer avec eux au sujet de l'orientation qu'il choisit et de ses incidences sur leur travail. L'équipe de gestion a déclaré qu'elle adopterait des mesures pour réagir à ces préoccupations.

### Rétroaction à 360°

Pour faciliter la communication avec le personnel, l'équipe de gestion du Bureau des passeports a adopté la pratique de la rétroaction à 360°. En termes simples, le rendement de chaque membre de comité ou d'équipe est évalué par ses pairs, qui font ressortir ses forces et ses faiblesses. La formation nécessaire pour améliorer la qualité du rendement et de l'efficacité du personnel est ainsi déterminée.

Le Bureau des passeports prévoit inclure au sein de son organisation l'utilisation de cette méthode de rétroaction. Cette initiative a été lancée au cours du présent exercice en vue de relever la qualité du personnel. Le Comité exécutif a créé le groupe pilote pour cet exercice. Le taux de réponse a atteint les 96 p. 100. Les forces et les faiblesses ont été relevées et des programmes de formation sont en cours de création.

### Formation

Pour nous assurer que tous les membres du personnel étaient prêts à relever le défi présenté par l'introduction d'une nouvelle technologie, nous les avons invités à participer à un programme de gestion du changement et de lutte contre le stress. Le personnel s'est aussi dit intéressé à suivre des cours de communication, d'affirmation de soi et de résolution des conflits.

Le programme de recrutement et d'apprentissage des examinateurs a été modifié pour inclure les particularités de la technologie IRIS dans les politiques et procédures. Les stratégies du programme de recrutement ont été révisées en vue de relever nos critères d'embauche et de conserver un personnel qualifié.

## Notre personnel



Jacques Côté  
Joyce Gottdank  
Carmelle Gélinas  
Constance Gallinger  
Michel Leduc  
Michel Lespérance  
Linda Poirier  
France Paul Sauware  
Jacqueline Trucios

### 30 ans

Jane Verner

### 35 ans

Linda Lefebvre  
Colette Leroux  
Leslie Logan  
Robbie Mizrahi  
Walter Morello  
Lise Morin  
Patrick Murphy  
Monik Parent  
Jacques Perron  
Sylvette Pilon  
Annette Pinto  
Mireille Royer  
Linda Lee Ruckstuhl  
Marsha Ann Ryan  
Pauline St-Louis  
Mireille Tailleux

### 25 ans

Gael Allen  
Lise Bédard  
Sharon Bertrand  
Vicky Belair  
Kerry Byrne  
Jo-Anne Curren  
Brenda Davies  
Diane Davis  
Guy Dufort  
Mary-Anne Fontaine  
Mary Gagné  
Robert Gauthier  
Denise Jackson  
Michel Laverdure  
Maryolaine Legault





## Indicateurs du service d'appel

Le Bureau des passeports a effectué un sondage auprès de ses requérants afin de fixer ses cibles et d'élaborer des indicateurs de rendement, c'est-à-dire un point de repère que le Bureau et d'autres ministères peuvent utiliser pour comparer leurs résultats avec les normes de l'industrie.

### Volume d'appels traités (quatre centres d'appel)



\* Le volume total d'appels reçus comprend les appels traités par le système, plus ceux auxquels les agents ont répondu. Puisque les appels d'arrivée ne sont plus consignés à la main, l'augmentation du volume d'appels en 1999-2000 peut s'expliquer par le fait que le système CTT les enregistre fidèlement. Toutefois, le volume de passeports délivrés a aussi augmenté. Le rapport d'appels pour chaque passeport délivré s'établit maintenant à 1,09.

### Vérification interne

Cette année, notre vérification interne a porté sur nos revenus. Nous avons également commencé à mettre au point une méthode d'examen de nos programmes. Nous avons mis à jour notre plan de vérification pour tenir compte de l'évolution rapide du milieu dans lequel le PPT fonctionne. Nous avons par ailleurs étudié la possibilité de créer un poste à temps plein chargé de la vérification et de l'examen internes. Le titulaire assurera la liaison avec le Bureau de l'inspecteur général et Conseils et Vérification Canada pour veiller à la conformité aux meilleures pratiques et pour s'assurer que nous subissons une évaluation indépendante.

### Rapport du Vérificateur général

Le rapport a fait l'éloge des méthodes du Bureau des passeports pour assurer la sécurité. Il a souligné que, depuis 1996, le PPT a apporté d'importantes améliorations à ses modes de prestation des services et qu'il a réduit le temps d'attente, et ce, en se fixant des objectifs de livraison qui répondent aux priorités des clients et en élaborant un certain nombre de moyens pour atteindre ses objectifs. Le rapport a également recommandé la mise en place de mesures semblables pour la carte d'assurance sociale et l'éventuelle carte de « citoyenneté » de Développement des ressources humaines Canada.



## Productivité

La productivité sert à évaluer à quel point les ressources humaines sont utilisées efficacement au sein de l'organisation. Deux variables — le volume et la disponibilité de ressources humaines — ont une incidence sur la productivité. Malgré une baisse prévue de la productivité attribuable à la mise en œuvre d'IRIS, une hausse imprévue du nombre de demandes a fait augmenter la productivité au Canada de 9 p. 100 par rapport à l'exercice précédent.

## Délai d'exécution des demandes

Le Bureau des passeports cherche toujours à offrir un excellent service. Selon un sondage de 1998-1999, l'organisme est arrivé à délivrer ses documents par la poste en moins de 10 jours dans 97 p. 100 des cas. Quant aux demandes déposées aux comptoirs, elles ont été exécutées en moins de 5 jours dans 98 p. 100 des cas.

Depuis 1996, les ministères et organismes gouvernementaux ont entrepris un grand nombre d'initiatives pour améliorer les services téléphoniques, dont la plus importante depuis 1996 a été de rendre ces services plus accessibles. En septembre 1999, l'équipe de gestion du Centre d'appel a mis au point une solution de convergence téléphonique-informatique (CTI). L'équipement a été normalisé à l'échelle nationale, ce qui a permis une automatisation plus grande.

## Volume des appels

Au cours de l'exercice 1999-2000, le Bureau des passeports a répondu à quelque 1,7 million d'appels, soit une augmentation de 30 p. 100 par rapport à l'exercice précédent (voir le tableau de la page 21). Les appels traités par le système ont augmenté de 37 p. 100 par rapport à l'exercice précédent.

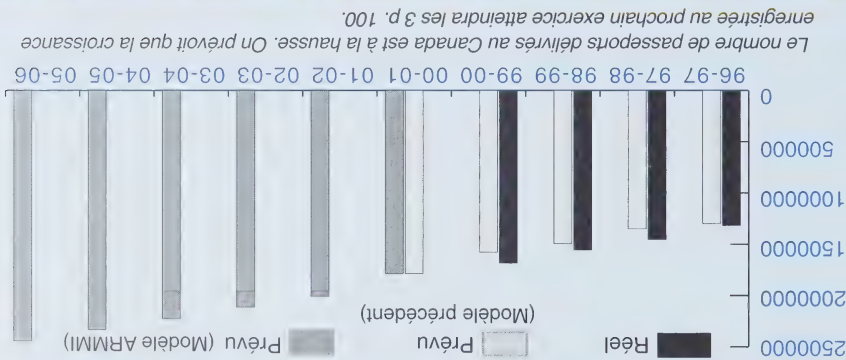
Exercice financier	Pourcentage des appels auxquels on a répondu	Par système	Par agent	Prévu	Réel	Prévu	Réel
1998 - 1999	90,68 %	80,02 %			119,40		
1999 - 2000	91,76 %	84,38 %	180	151,17	70 %	84 %	
Norme industrielle	95 %	90 %	30		70 %		
Norme mondiale	100 %	97 à 98 %	20		80 %		

Nota : Le taux d'accessibilité pour 1999-2000 était de 91,76 p. 100, ce qui signifie que 9 personnes sur 10 ont obtenu réponse à leur appel. Le nombre de lignes sera augmenté pour suivre le volume d'appels d'arrivée et pour aider à réduire le temps d'attente et le nombre d'abandons. Ceci nous permettra d'atteindre notre objectif, bien que le taux d'abandon (de personnes qui raccrochent) soit encore bas : le temps moyen d'attente avant qu'un appel ne soit abandonné s'établit à 30 secondes.

## Facteurs ayant une incidence sur le nombre de passeports délivrés

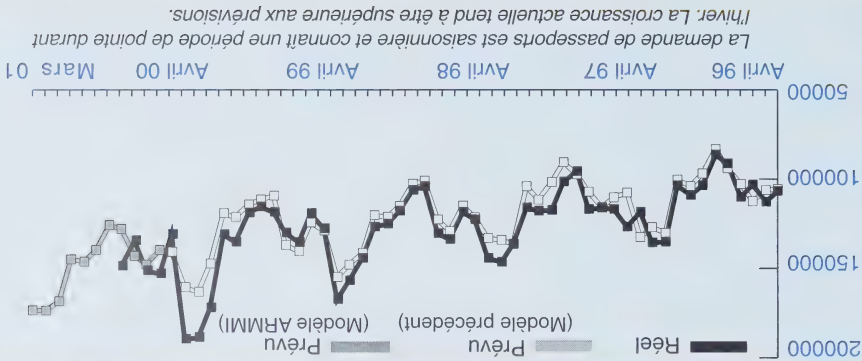
Il est important de comprendre ce qui motive la demande de passeports canadiens. Des études ont démontré que la variation du nombre de passeports délivrés s'explique à près de 97 p. 100 par des changements sur les plans de la croissance économique (PIB en dollars constants) et de la fluctuation des taux d'intérêt. Ainsi, on prévoit que les taux d'intérêt à la hausse et la croissance économique ralentie auront un effet sur l'économie au cours du prochain exercice. En conséquence, on estime que le volume de passeports n'augmentera que de 3 p. 100. De plus, certains secteurs de la population, dont les retraités migrants, sont généralement des voyageurs saisonniers. Toute une série de facteurs influencent nettement les projets de voyage de la population canadienne et, par le fait même, le nombre de demandes de passeports et d'autres documents de voyage. Les projets de voyage des gens ont certes été dérangés par l'arrivée de l'an 2000, mais ils peuvent aussi l'être par l'instabilité politique extérieure.

## Réalisations et prévisions annuelles (délivrance de passeports de 24 pages au Canada)



Le nombre de passeports délivrés au Canada est à la hausse. On prévoit que la croissance enregistrée au prochain exercice atteindra les 3 p. 100.

## Réalisations et prévisions mensuelles (délivrance de passeports de 24 pages au Canada)



La demande de passeports est saisonnière et connaît une période de pointe durant l'hiver. La croissance actuelle tend à être supérieure aux prévisions.

## Rendement des services

## Délivrance de passeports

Au cours de l'exercice 1999-2000, 1 762 015 documents de voyage ont été délivrés au Canada et à l'étranger. Ce chiffre représente une augmentation de 8 p. 100 par rapport à l'exercice 1998-1999. La demande de passeports s'est accrue de 21 p. 100 pour la période de janvier à mars 2000 comparativement à la même période l'année précédente. Cette montée en flèche a contribué à l'augmentation de 3,5 p. 100 enregistrée pour tout l'exercice. La diminution du nombre de demandes au cours des derniers mois de 1999, en raison du passage à l'an 2000, a été plus que rattrapée au printemps quand les soldes sur les billets d'avion ont entraîné une hausse du nombre de demandes de passeports qui a surpassé les prévisions.

Délivrés au Canada	1998 - 1999	1999 - 2000	Différence en pourcentage
Passeports ordinaires	1 530 740	1 658 081	+8,32
Passeports d'affaires	12 174	12 886	+5,85
Passeports spéciaux	4 636	4 575	-1,32
Passeports diplomatiques	1 535	1 659	+8,08
Certificats d'identité	1 113	989	-11,14
Titres de voyage pour réfugiés	4 490	4 481	-0,20
TOTAL	1 554 688	1 682 671	+8,23
Délivrés dans les missions à l'étranger			
Passeports ordinaires	63 873	71 972	+12,68
Passeports d'affaires	10 337	6 508	-37,04
Passeports spéciaux	65	30	-53,85
Passeports diplomatiques	383	260	-32,11
Certificats d'urgence	989	574	-41,96
TOTAL	75 647	79 344	+4,89
Total des délivrances			
Passeports ordinaires	1 594 613	1 730 053	+8,49
Passeports d'affaires	22 511	19 394	-13,85
Passeports spéciaux	4 701	4 605	-2,04
Passeports diplomatiques	1 918	1 919	+0,05
Certificats d'identité	1 113	989	-11,14
Titres de voyage pour réfugiés	4 490	4 481	-0,20
Certificats d'urgence	989	574	+41,96
TOTAL	1 630 335	1 762 015	+8,08



Notre partenariat avec CIC nous procure le financement initial pour obtenir le système de traitement de cartes, qui sera remboursé à même les revenus. L'équipe de la carte-passeport a continué à parfaire l'analyse de rentabilisation. Le projet a été présenté à la haute direction d'autres ministères et organismes, y compris le ministre des Affaires étrangères et du Commerce international, le ministre de la Défense nationale, Développement des ressources humaines Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Bureau du Conseil privé. Les réactions de ces groupes ont été intégrées dans les scénarios d'affaires. La soumission du projet final au Secrétariat du Conseil du Trésor pour obtenir son aval a été reportée jusqu'à ce qu'un système sécurisé de production de cartes ait été mis en place. Ce délai permet de gagner du temps pour qu'IRIS soit complètement mis en œuvre avant que le Bureau entreprenne une nouvelle initiative qui nécessitera l'interfage avec ce logiciel.

## Projet de délivrance accélérée de passeports

Le Bureau des passeports continue à prendre part au projet de traitement accéléré des voyageurs, de concert avec CIC ainsi que l'Agence canadienne des douanes et du revenu (ACDR). Le Conseil des aéroports du Canada (CAC) souhaite étendre le système automatisé actuel d'entrée aux frontières (CANPASS-Aéroports) dans certains aéroports internationaux du pays. Le sous-ministre des Affaires étrangères et du Commerce international a donné son appui à ce projet en signant une lettre d'intention avec ses homologues de CIC et de l'ACDR, qui a été jointe à la demande de financement auprès du CAC. Le Bureau des passeports collabore d'ailleurs avec CIC et l'ACDR à l'élaboration d'un protocole d'entente qui sera soumis à l'approbation du CAC. Ce dernier a déjà accepté en principe la carte-passeport comme un instrument valide pour le système automatisé d'entrée aux frontières.



Passeports ordinaires  
(24 pages)

Répartition par région des passeports de 24 pages délivrés au Canada

## IRIS : une technologie habilitante

La mise en œuvre de l'IRIS a constitué une initiative de toute première importance pour le PPT. Elle a eu une incidence fondamentale sur l'ensemble de notre service à la clientèle. Ce système améliore la sécurité et l'intégrité du Bureau tout en permettant d'offrir un service plus souple comportant moins d'inconvénients, de même qu'un processus de demande de passeport simplifié.

À compter du printemps 1999, IRIS a été graduellement mis en œuvre. En mars 2000, environ un tiers des 28 centres de services était doté de l'IRIS. IRIS a traité près de 54 p. 100 des passeports délivrés aux clients faisant leurs demandes en personne. Quelque 33 p. 100 des demandes de passeport au Canada, y compris celles qui sont parvenues par la poste, a été traité à partir de l'IRIS.

En règle générale, la transformation de la plupart des bureaux s'est bien déroulée. De nombreux facteurs ont toutefois forcé le report temporaire de la transition au système IRIS, dont le réaménagement et le déménagement de certains bureaux, la mise en œuvre de nouvelles pratiques de travail pour la saison de pointe et l'embauche de personnel. À compter de juin 2001, tous les passeports délivrés au Canada seront traités à partir du système IRIS.

## Intégration des modes de prestation des services et personnel

Au cours des cinq dernières années, le Bureau des passeports a conclu des ententes avec un certain nombre d'organisations pour mettre en place des projets pilotes visant à trouver les modes de prestation des services les plus adéquats et les plus efficaces. Nous n'avons retenu que quelques projets pilotes, notamment avec Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) et Postes Canada. Les économies d'échelle que promet le projet pilote avec Postes Canada seront entièrement évaluées avant qu'une décision finale ne soit prise. Le Bureau des passeports et CIC mettent la touche finale à une entente pour établir un centre de production de cartes, mais ils ont convenu de mettre fin à la discussion entourant l'instauration d'un guichet unique pour tous les appels de demande d'information et autres projets. Le Bureau des passeports a aussi temporairement suspendu les discussions avec les fonctionnaires provinciaux et territoriaux portant sur l'ouverture de bureaux au Nunavut, dans les Territoires du Nord-Ouest et à l'Île-du-Prince-Édouard. En revanche, le Bureau a entamé des négociations avec les instances provinciales en vue du partage de compétences respectives pour assurer l'intégrité et la sécurité du processus d'identification des citoyens.

## Amélioration des services

Le Bureau des passeports a décidé de mettre officiellement en œuvre la livraison accélérée de passeports, une initiative qui vise à améliorer la qualité de la prestation des services. On prévoit que ces services rapides seront offerts intégralement à compter de 2000-2001. En raison d'un certain nombre de difficultés techniques imprévues, la sortie des nouveaux formulaires de demande pour les adultes et les enfants a été repoussée à l'automne 2000.



## Atteindre nos buts

Le rendement du Bureau des passeports est évalué selon sa capacité de mieux servir le public canadien. Afin de répondre aux besoins d'une société en évolution rapide, le Bureau des passeports doit élaborer des stratégies pour améliorer le service et prévoir les besoins.

Le Plan stratégique du Bureau des passeports (1997-2001) offre un cadre de travail pour le fonctionnement actuel et futur du Bureau. Il a donné lieu à l'établissement d'un plan d'action pluriannuel. Le Plan d'entreprise, revu et mis à jour annuellement, permet au Bureau d'évaluer son rendement et d'ajuster son tir au besoin. Le cas échéant, de nouvelles mesures sont prises pour atteindre les objectifs généraux de l'organisme, soit accroître l'efficacité et la rentabilité, améliorer la situation financière, rehausser la satisfaction du public, ainsi que le moral et la compétence du personnel.

## Tournés vers l'innovation et la croissance

Les projets compris dans le Plan d'entreprise visent à atteindre quatre points stratégiques-clés, soit :

- I. Tirer pleinement avantage du concept de diversification des modes de prestation des services, afin de réduire le double emploi et les coûts, d'atteindre les objectifs fixés pour l'ensemble du gouvernement et de former de nouvelles alliances qui accroîtront nos compétences essentielles;
- II. Fournir à la direction connaissances, information et méthodes, afin de renforcer la capacité décisionnelle du Bureau.
- III. Accélérer l'utilisation de technologies dans notre fonctionnement pour veiller à ce que le personnel de tous les niveaux ait les outils et les connaissances nécessaires Regular passports
- IV. Concevoir un nouveau processus de demande de passeport simplifié.

Le Bureau des passeports a choisi ces éléments stratégiques comme moyens de mesurer l'amélioration continue de la prestation des services et la satisfaction des attentes de la population canadienne.

## Atteindre nos objectifs

Le rendement du Bureau des passeports pour chacun des objectifs fixés par ces quatre points stratégiques est relativement bon; nos services ont évolué de manière progressive. D'ailleurs, la mise en œuvre accélérée du système IRIS en témoigne. Précisons que, à l'instar de toute tentative pour mettre en place un important système automatisé, l'instauration d'IRIS ne s'est pas faite sans quelques remous au sein de l'organisation.



## Projet et description

## Résultats

### Diversification des modes de prestation des services

Carte PPT/CIC

Le Bureau des passeports (PPT) et Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) ont conclu une entente en vertu de laquelle le PPT produira les cartes de résidents permanents du CIC d'ici à l'été 2001. Ce projet en commun permettra au PPT d'accroître son expertise et de diversifier ses activités.

Le partenariat avec Postes Canada se poursuit et fait l'objet d'un examen.

Encourager l'innovation par l'utilisation d'agents réceptionnaires et autres mesures

### Amélioration des capacités de gestion

Système intégré des finances et du matériel

On devait avoir terminé durant l'exercice 1999-2000, mais les travaux ont été retardés en raison de la mise à niveau d'un système au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. La conversion à la nouvelle norme doit se faire avant décembre 2000, conformément à la décision du Secrétaire du Conseil du Trésor.

Norme générale de classification

### Technologie de l'information

Programme de perfectionnement de la technologie pour la mise en œuvre d'un système automatisé de délivrance de passeports

Projet de super serveur. Mise en œuvre d'un serveur plus tolérant aux défaillances et facile à mettre à niveau, qui pourra gérer la messagerie à distance, l'intranet et les fonctions des bases de données

Ce projet doit prendre fin en 2001.

La proportion de dossiers traités par le système s'élève à environ 50 p. 100. On prévoit que la mise en œuvre sera achevée en juin 2001.

### Concevoir un nouveau processus de demande

Services express, urgent et de retour par la poste

Mise à l'essai de différents services de livraison contre des frais supplémentaires. Des difficultés techniques ont retardé le lancement du nouveau formulaire de demande.

Formulaire de demande

## Nos requérants et leurs préférences

En 1999, les Canadiens et les Canadiennes ont effectué 4,3 millions de voyages à l'étranger, soit une augmentation de 0,8 p.100 par rapport à 1998. Ce nombre représente un record pour notre pays en une année. Les Canadiens ont aussi fait 14,1 millions de voyages d'une journée vers les États-Unis en 1999, y compris 2,7 millions de voyages d'affaires. Il est clair que le tourisme est une industrie en pleine croissance et que la population canadienne est un nombre des voyageurs d'agrément ou d'affaires. Cette tendance nous incite à protéger l'intégrité de notre passeport et à maintenir le niveau de service élevé auquel s'attendent les Canadiens et les Canadiennes.

La réussite du Bureau des passeports est tributaire de l'équilibre atteint entre trois facteurs centraux : sécurité (protection de nos frontières et de l'identité de nos citoyens), commodité (plusieurs points de service et simplification des processus de demande et de renouvellement) et le coût abordable du passeport.

Pour déterminer les priorités associées à ces facteurs, le PPT a décidé d'effectuer un sondage auprès de la population canadienne par l'entremise de groupes de consultation et de sondages téléphoniques. Les résultats des sondages menés en 1999 révèlent que les préférences sont accordées à cinq domaines connexes : valeur, service direct, droits, temps et accès. Les préférences des requérants portent principalement sur la valeur utilitaire du passeport, c'est-à-dire au fait de posséder un passeport accepté à l'échelle internationale qui soit difficile à falsifier, sur un service dispensé par un personnel bien renseigné, sur un service plus commode et sur un processus de demande de passeport simplifié.

## Sécurité du passeport

La liberté relative dont jouissent les Canadiens et les Canadiennes en franchissant des frontières internationales est largement attribuée à la haute estime que favorise le passeport canadien. La sécurité des passeports est menacée lorsque des imposteurs tentent d'obtenir ce document sous un faux nom, et trafiquent ou forgent des livrets de passeport. Par conséquent, l'intégrité de ce document de voyage et la sécurité du processus de délivrance sont cruciales tant pour le Bureau des passeports que pour les titulaires.

Les attaques visant l'intégrité du passeport incitent le Bureau à terminer le plus rapidement possible la mise en œuvre d'IRIS, le nouveau système automatisé de délivrance et de production, et l'instauration d'une nouvelle technologie d'infrastructure projet est le point culminant de cinq années de gros investissements dans l'infrastructure visant à accroître considérablement la sécurité du processus de délivrance de passeports et à concevoir un nouveau livret. Ce projet répond également à la demande de la clientèle qui veut un service plus commode et une prestation plus souple des services.





## Le bilan de notre succès





## Organisme de service spécial

Le statut d'organisme de service spécial (OSS) du Bureau des passeports (PPT) lui confère une grande souplesse de fonctionnement. Cela signifie cependant que les attentes sont plus élevées sur les plans du rendement et de l'imputabilité des directeurs. Le Document cadre constitue la charte qui définit les objectifs que le PPT, en tant qu'OSS, doit appliquer aux termes des normes financières, administratives et de travail.

Le Bureau des passeports a réussi à atteindre ses objectifs principaux, en particulier dans le secteur de l'innovation. Par exemple, l'évolution dans le domaine des passeports lisibles à la machine et de l'automatisation a propulsé le PPT vers de nouveaux partenariats, projets et alliances stratégiques, notamment avec Postes Canada (qui joue le rôle d'agent réceptonnaire des formulaires de demande), avec Revenu Canada (projet CANPASS), ainsi qu'avec Citoyenneté et Immigration Canada.

Ces efforts ont été reconnus par le Réseau des services axés sur les citoyens, l'organisme de recherche qui préconise les meilleures pratiques pour les formateurs, le secteur privé et tous les ordres de gouvernement. Le Bureau des passeports a fait l'objet d'une étude de cas, intitulée *Le concept de souplesse dans le fonctionnement : le Bureau des passeports — un organisme de service spécial du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international*. Cette étude a aidé le Réseau à remporter la médaille d'or de l'Institut d'administration publique du Canada pour sa gestion innovatrice.

## Examen de l'OSS

Après 10 années d'évolution, les activités des OSS sont en cours de vérification par le Conseil du Trésor. Le Bureau des passeports a été choisi par le Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT) et par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) pour une évaluation du concept et de l'imputabilité des OSS. Le MAECI et le PPT ont tous deux effectué une étude sur la gouvernance interne de leurs rapports réciproques à la suite d'une demande du SCT visant la mise à jour de la charte ou du Document cadre du PPT à titre d'organisme de service spécial. Les hauts fonctionnaires du Ministère et du Bureau réclamaient déjà une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités de chacun en ce qui concerne le programme du Bureau des passeports.

L'Étude sur la gouvernance interne a conclu qu'en ce qui a trait aux options organisationnelles, le Bureau avait atteint un bon équilibre à titre d'OSS : on n'a senti aucun besoin d'accroître le contrôle du Ministère ni de lui accorder une plus grande autonomie.

## Surveil de la dernière décennie

En 1990-1991, le Bureau des passeports soumet un Document cadre et un Plan d'entreprises au Conseil du Trésor pour obtenir le statut d'organisme de service spécial (OSS). Il devient alors le premier OSS, sur un total de cinq, à adopter un modèle d'entreprise fondé sur l'accroissement de l'efficacité, l'allocation de ressources souples et un service axé sur la clientèle. Dès la première année de la décennie, le Bureau des passeports réussit à atteindre ses objectifs de production et de service.

En 1991-1992, le Bureau des passeports forme un Conseil consultatif composé de représentants du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, ainsi que d'organismes centraux tels que le Conseil du Trésor, d'autres OSS et des sociétés d'État. Le secrétaire d'État aux Affaires étrangères approuve les mesures de sécurité liées à la délivrance de passeports, telles que vérifier les renseignements sur les répondants, inciter les requérants à faire leur demande en personne et accroître la collaboration avec Douanes Canada et la GRC.

En 1992-1993, le Comité exécutif voit le jour; il est composé d'un président-directeur général, des directeurs, Opérations régionales, Sécurité, Finances, Ressources humaines, et Administration et Planification stratégique. De nouveaux points de service ouvrent leurs portes à Brampton, à St. Catharines et à Kitchener. Le Bureau des passeports instaure un numéro de téléphone national sans frais et un système de gestion des files d'attente. Enfin, la section de la Correspondance est mise sur pied pour répondre au courant.

En 1993-1994, le Bureau des passeports termine la Phase 1 du Programme de perfectionnement de la technologie. Il lance également un nouveau livret de passeport comprenant davantage de dispositifs de sécurité pour prévenir la falsification. Le Bureau commence à publier Passages, son bulletin de nouvelles à l'intention du personnel, pour transmettre sa culture d'entreprise.

En 1994-1995, le Bureau se consacre à la mise en place de mesures visant la qualité du service; il participe à une étude nationale menée par l'Institut de recherche en politiques publiques, qui permet d'établir de nouvelles normes de service à la clientèle pour le Bureau des passeports. Le personnel de première ligne obtient davantage d'autonomie pour répondre des questions complexes. Le Bureau des passeports entreprend une importante évaluation de ses politiques et procédures afin d'assurer leur application uniforme dans tous les bureaux.

En 1995-1996, le Bureau commande un sondage national au groupe de recherche *Environment* afin de mesurer la satisfaction et les attentes de sa clientèle. Il crée également un groupe consultatif sur les documents de sécurité composé de spécialistes dans ce domaine. La section Communications et Marketing produit une vidéocassette primée, *Le premier pas de votre voyage*, pour guider les voyageurs à travers les quelques étapes faciles à franchir pour obtenir un passeport.

En 1996-1997, des services téléphoniques automatisés fonctionnant 24 heures sur 24 sont mis en œuvre dans toutes les régions pour répondre aux questions du public. Des partenariats avec Revenue Canada, Citoyenneté et Immigration Canada et la GRC facilitent le développement de la production de documents d'identification et de passeports lisibles à la machine. Le système OSCAR (précenseur d'IRIS) est lancé à titre de projet pilote à Montréal, Kitchener, Vancouver, North York et Hull. La section de la Correspondance commence à répondre aux demandes par courriel.

En 1997-1998, le Bureau installe PASSAP, le système complet de gestion des finances. Il prend part au projet de mise en commun d'une carte de résidents permanents avec Citoyenneté et Immigration Canada. L'Organisation de l'aviation civile internationale adopte d'ailleurs les normes établies à cet effet par le Canada. Le PPT établit une entente avec Postes Canada pour que les bureaux de poste agissent à titre d'agents réceptionnaires des formulaires de demande.

En 1998-1999, le Bureau des passeports termine ses tests sur IRIS, le système automatisé de traitement des demandes, d'extraction de données et de production de passeports. Il décide de normaliser les logiciels utilisés dans tous les bureaux : Corel, Netscape et Novell. Le Bureau rend possible l'utilisation des cartes de crédit dans tous les points de service, ce qui accélère le service. Des services express, urgents et de retour par la poste sont instaurés, à titre expérimental, dans certains bureaux.

En 1999-2000, le Bureau des passeports termine son étude sur la gouvernance interne. La proportion de passeports délivrés à partir d'IRIS atteint 50 p. 100. Le Bureau crée la Direction des nouvelles entreprises de l'organisme, qui est responsable de la diversification des modes de prestation des services et d'autres réalisations telles que le partenariat conclu avec Citoyenneté et Immigration Canada pour produire des cartes de résidents permanents.





En suivant la cadence de la mondialisation de l'économie du marché, le passeport continue de croître en tant que symbole des déplacements transfrontaliers. Les Canadiens savent d'expérience que leur passeport est respecté partout dans le monde. L'histoire de ce modeste livret rappelle non seulement le nombre de frontières traversées et les endroits visités, mais rehausse aussi le profil de l'organisme qui a gardé l'intégrité de ce document avec vigilance et a régi ses conditions d'utilisation et son essor.

À l'aube du 21<sup>e</sup> siècle, nous pouvons nous émerveiller du chemin que nous avons parcouru depuis 1900, alors qu'un passeport coûtait 1 \$. Nous avons franchi de nombreuses étapes-clés depuis cette époque, notamment celle de la création du livret-type en 1922, de l'exigence de citoyenneté canadienne, en 1947, de l'exigence d'une preuve de citoyenneté en 1969, de l'introduction des passeports lisibles à la machine en 1985 et de la désignation officielle du Bureau des passeports comme organisme de service spécial (OSS) en 1990. Nous avons vécu un siècle très intéressant, et les dernières années à titre d'OSS ont particulièrement marqué l'évolution du Bureau des passeports. Les services gouvernementaux doivent suivre l'évolution du monde et du commerce électronique; la prestation des services doit répondre aux demandes croissantes du public et suivre le virage technologique emprunté par la collectivité.

Ainsi, nous contemplons *le chemin parcouru*, un chemin sur lequel le Bureau des passeports s'est engagé il y a bien longtemps. Au-delà des virages masqués, nous avons pris de l'élan et avons parcouru des vallées inexplorées, avant de mettre le cap vers de nouvelles attentes. Il n'a pas toujours été possible de bien voir en avant, ni d'éviter les obstacles. La cadence a beaucoup varié, mais la progression s'est toujours faite vers l'avant.

L'exercice 1999-2000 marque le 10<sup>e</sup> anniversaire du Bureau des passeports à titre d'OSS relevant du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. Même si cette étape-clé est importante, on pourrait dire que le Bureau a déjà joué d'un statut spécial bien avant de devenir un OSS. En effet, depuis 1969, le Bureau des passeports est autorisé à récupérer ses dépenses en imposant des droits pour la production de passeports. Il a également décentralisé ses activités grâce à un réseau de bureaux régionaux et a adopté un rôle de chef de file sur le plan de l'innovation. Voilà les premiers pas importants que le Bureau a pris sur le chemin de l'autogestion.



Le chemin parcouru



## Passaports et services connexes

Le passeport de 24 pages est actuellement délivré à plus de six millions de citoyens canadiens pour leurs déplacements d'agrément et d'affaires. Il représente 98 p. 100 de tous les documents de voyage délivrés. Un passeport est valable pendant cinq ans. Les enfants de moins de 16 ans peuvent être inclus dans le passeport d'un de leurs parents ou avoir leur propre passeport. Le passeport de 48 pages ressemble à celui de 24 pages, mais il est plus pratique pour les grands voyageurs, comme les gens d'affaires.

### Comment obtenir un passeport

Les Canadiens peuvent faire une demande de passeport en personne à l'un des 29 centres de service situés partout au pays. Ils peuvent ensuite passer chercher leur passeport dans les cinq jours ouvrables ou demander qu'il leur soit expédié par la poste depuis certains bureaux. Les Canadiens peuvent aussi envoyer leur demande par la poste. Dans ce cas, les requérants doivent compter 10 jours ouvrables avant de recevoir leurs passeports.

Le Bureau des passeports met également à l'essai un service d'urgence (1 jour ouvrable) et un service express (2 jours ouvrables) dans certains bureaux, moyennant des frais supplémentaires. Les Canadiens en rade à l'étranger peuvent obtenir un passeport de remplacement ou d'urgence auprès des missions consulaires canadiennes qui les délivrent au nom du Bureau des passeports.

### Passaports et autres documents de voyage

Le Bureau des passeports délivre aussi des **passaports diplomatiques** aux diplomates canadiens, aux hauts fonctionnaires du gouvernement, aux courtiers diplomatiques et aux citoyens délégués à des conférences diplomatiques ou internationales.

Les **passaports spéciaux** sont délivrés aux personnes qui représentent le gouvernement du Canada à des fonctions officielles. Ces personnes comprennent les membres du Conseil privé, les députés, les ministres provinciaux, les fonctionnaires et les citoyens délégués à des conférences qui ne sont pas de nature diplomatique.

Les **titres de voyage pour réfugiés** sont délivrés aux personnes que Citoyenneté et Immigration Canada a jugé être des immigrants admis en vertu de la Convention des Nations Unies de 1951 relative au statut des réfugiés. Les titres de voyage pour réfugiés sont valables pendant deux ans pour entrer dans tous les pays, sauf celui d'origine du titulaire, mais ils peuvent être prolongés jusqu'à un maximum de cinq ans.

Les **certificats d'identité** sont délivrés aux immigrants admis qui résident au Canada depuis moins de trois ans et qui sont apatrides ou incapables d'obtenir un document de voyage de leur pays d'origine. Un certificat d'identité permet aux titulaires d'entrer dans tous les pays précisés dans le document et est valide pour au moins une année, mais au plus deux. Il est toutefois possible d'obtenir des prolongations d'une année jusqu'à un maximum de trois ans.



## Notre mandat

Le mandat du Bureau des passeports a été défini par le secrétaire d'État aux Affaires extérieures; il prévoit la délivrance, la révocation, la retenue, la récupération et l'utilisation des passeports canadiens, et l'élaboration de politiques visant les passeports.

Le Bureau des passeports est un organisme de service spécial qui relève du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. Il est redevable au sous-ministre de ce ministère.

## Notre mission

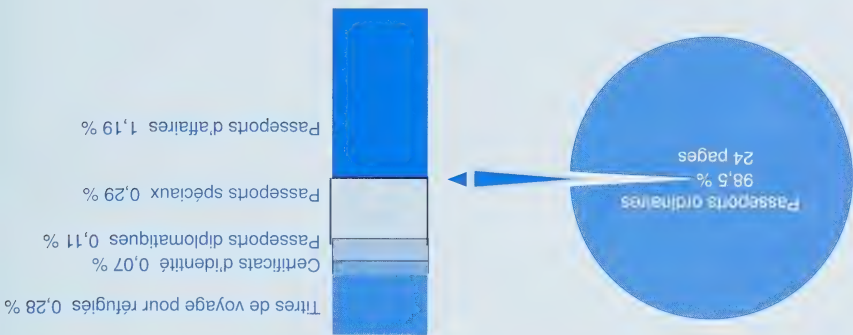
La mission du Bureau des passeports est de faciliter les déplacements des Canadiens et des Canadiennes en délivrant des documents de voyage et des services respectés dans le monde entier, en formant des alliances et des partenariats avec d'autres organismes gouvernementaux et des entreprises du secteur privé, en vue de fournir des services et des pièces d'identité sûrs.

## Notre vision

Être pour notre clientèle et le grand public un modèle exemplaire de réussite et d'efficacité de prestation de services gouvernementaux au Canada.

## Nos services

Le Bureau des passeports délivre divers documents de voyage et offre des services y afférent.



Répartition des passeports et autres documents de voyage



## Messsage du président- directeur général



Le *Chemin parcouru*, thème du présent rapport, rappelle le chemin sur lequel nous sommes engagés, laisse entrevoir l'orientation que nous prenons et définit la façon dont nous voulons gérer nos affaires. Il donne un aperçu de la manière dont nous remplissons et faisons valoir notre mission, qui consiste à offrir des documents de voyage sécuritaires à la population canadienne. Ce rapport révèle que nous nous adaptons à un milieu économique et social en constante évolution et met en lumière notre statut d'organisme de service spécial. Au cours de la dernière décennie, ce statut a d'abord et avant tout guidé notre cheminement.

En 1990, à titre de l'un des cinq organismes de service spécial, nous avons reçu des responsabilités administratives, fonctionnelles et fiscales précises, et avons dès lors commencé à fonctionner comme une entreprise privée. Parallèlement à cette autonomie accrue, le Bureau des passeports se devait d'atteindre des normes de rendement élevées, y compris d'améliorer le service au public.

En 1999-2000, une évaluation du statut d'organisme de service spécial a été menée au Bureau des passeports. Les résultats confirment que, même si notre organisme fonctionne bien en tant qu'établissement public, il faut apporter des changements pour clarifier et améliorer le cadre de responsabilité. Ce processus est déjà entamé, tout comme la mise en œuvre d'IRIS, le système automatisé de délivrance et de production de passeports, à l'échelle du pays. En plus de permettre un accès rapide et fiable aux dossiers, ce système comporte des capacités de balayage électronique de photos, améliore la sécurité et l'intégrité de nos processus, et offre commodité et souplesse aux utilisateurs.

Par le fruit du hasard, la mise en œuvre d'IRIS a coïncidé au cours des premiers mois de l'an 2000 avec une augmentation phénoménale du nombre de demandes de documents de voyage. Bien au-delà de la saison de pointe habituelle, cette demande, combinée au démenagement et au réaménagement de plusieurs bureaux qu'il fallait doter d'IRIS, a exercé des pressions sans précédent sur notre personnel. Elle a même parfois affecté la qualité de nos services. Le chemin parcouru n'a pas toujours été sans embûches, mais IRIS a néanmoins préparé le terrain pour des projets qui seront mis en œuvre au cours de l'exercice 2000-2001, et qui amélioreront nettement le service.

Je rends hommage à notre personnel pour son dévouement. Individuellement et en équipe, les membres du personnel ont relevé des défis sans pareils de manière exemplaire. Malgré les immenses efforts et l'engagement continu auxquels on s'attend d'eux durant cette période de recrutement et de formation de nouveaux employés pour répondre aux impératifs de la nouvelle technologie, la qualité de leur travail n'a jamais été compromise.

Dans le sondage auprès du personnel de la fonction publique de 1999, la majorité des membres du personnel du Bureau des passeports ont avoué aimer leur travail et être fiers de notre organisme.

Pour

Le président-directeur général,

Michael J. Hutton



# Président-directeur général



Partout au pays, la mise en oeuvre d'IRIS, le système automatisé de délivrance et de production des passeports du Bureau des passeports, est en marche. Le système IRIS allie accès rapide et fiable aux dossiers, technologie de pointe pour le balayage des photos, amélioration des processus de sécurité et d'intégrité, ainsi que commodité et souplesse pour les utilisateurs.



## Table des matières

Message du président-directeur général	Page 4
Notre mandat, notre mission	Page 6
Le chemin parcouru	Page 8
Le bilan de notre succès	Page 12
Notre personnel	Page 22
À l'horizon	Page 24
États financiers	Page 26
Points de service	Page 35

Cette publication peut être visualisée ou imprimée en PDF à l'adresse suivante :  
[www.ppt.gc.ca](http://www.ppt.gc.ca)

Il est possible d'obtenir des exemplaires de ce rapport.

Téléphone : (819) 953-7622 pour la région d'Ottawa-Hull  
Télécopieur : (819) 994-1482

Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international  
Bureau des passeports  
Secrétariat général  
Ottawa (Ontario) K1A 0G3

N° de catalogue : E77-2000  
ISBN : 0-662-65643-1

© Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

## Le chemin parcouru

*Des jalons posés...  
encore du chemin à faire*



1990 - 2000

Organisme de service spécial



Bureau des  
passaports  
Passport  
Office



CA1  
EA160  
-C16

Government  
Publications

PASSPORT OFFICE

ANNUAL REPORT 2000 - 2001

MOVING AHEAD





This publication can be viewed or printed in PDF at:  
[www.ppt.gc.ca](http://www.ppt.gc.ca)

Print copies may be requested by telephone:  
(613) 946-9244 Ottawa-Hull Area

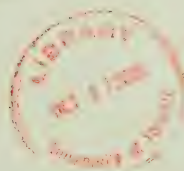
or in writing to:  
Department of Foreign Affairs and International Trade  
Passport Office  
Communications  
Ottawa, Ontario K1A 0G3

Cat. No E77-2001  
ISBN: 0-662-66053-6

© Public Works and Government Services Canada

# TABLE OF CONTENTS

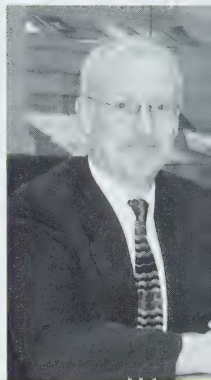
Message from the CEO	2
The Organization	4
Our Products and Services	5
Our Service Standards and Performance	8
Our Strategic Achievements	12
Highlights of 2000-2001	14
New Challenges	18
Our Employees	19
Financial Performance	20
Financial Statements	22
Points of Service in Canada	31



## MESSAGE FROM THE CEO

Though the world still revolves at the same rate, its inhabitants seem to move at a faster pace. Technology has increased the speed of our lives. Fortunately, new technologies offer more than just speed. As you will see in the following pages, the Passport Office has already embarked on an ambitious process of adopting new technologies for processing images and managing information. Once complete, the application of these technologies will mean more convenient service to Canadians and enhanced integrity for Canadian travel documents. The process hasn't been easy, and it's far from complete, but we are committed to the path we have taken and there is no turning back.

**Michael J. Hutton** *Chief Executive Officer*



Our clients are behind this initiative. They expect the Passport Office to move ahead with all the improvements we have so far put in place and to make Canadian travel documents quickly and easily accessible without compromising integrity. When we launched our on-line passport application forms, access became easier for everyone, especially for Canadians residing in remote areas. Moving ahead, an electronic version of all our forms will soon be available on the Internet. We also continue to upgrade our automated passport issuing system (IRIS) and to investigate security enhancements that will allow complete passport services on-line.

As is often the case with new technology, the learning curve has been steeper than anticipated. Several transformations of IRIS have been necessary to tailor it to our specifications and to improve ease of use for our staff. The implementation of the IRIS system means a concerted effort on our part to move ahead. There is no doubt about the benefits that IRIS ultimately provides both our employees and the travelling public. The electronic system will enable us to produce passport booklets at central production facilities from applicant information and photographs transmitted electronically from regional offices. This will shorten turnaround time while improving passport security.

The Passport Office has also undertaken a number of service improvement initiatives. Our new Q-Matic system efficiently prioritizes customers by type of request to reduce waiting times. Already operational in a number of offices, the results have convinced us to implement this system in all regional offices by the end of next year. Our partnership with Canada Post is another initiative to make applying for a passport more convenient. Under this project, selected Canada Post outlets act as receiving agents for passport applications, thus increasing our points of service across the country.

Moving ahead, an electronic version of all our forms will soon be available on the Internet.

The 1999 KPMG study on External Governance recommended a review of the Passport Office's organizational structure. The Executive Committee was restructured and a Management Committee formed. These committees are positive, forward-looking forces to give us new direction and steer us successfully into the next decade.

It is easy to acknowledge that our success is due to outstanding employee performance. But the overwhelming response of personnel to the crises we experienced in 2000-2001 demonstrated what superb employees we have at the Passport Office. The willingness of staff to pitch in to help solve a problem proved that the pillars of this organization are, indeed, the people who work here. Our employees are vital to the success of this organization and I want to thank every one of them on behalf of the Passport Office for their indefatigable dedication and support.

Sincerely,



**Michael J. Hutton**  
*Chief Executive Officer*

# THE ORGANIZATION

In 1990, in an effort to improve service to Canadians, the Government of Canada designated the Passport Office a special operating agency (SOA) of the Department of Foreign Affairs and International Trade. The SOA status of the Passport Office allows it to operate somewhat like a private sector enterprise. Financing its operations entirely from the fees charged for passports and other travel documents, the Office receives no public funds.

## Our Mandate

In 1988, the Secretary of State for External Affairs (now the Department of Foreign Affairs and International Trade) defined the Canadian Passport Order, which charged the Passport Office with the administration of all matters relating to the issuing, revoking, withholding, recovery and use of Canadian passports. The Passport Office also provides guidance to missions issuing passports abroad and supervises all matters relating to Canadian travel documents.

## Our Mission

Our fundamental purpose is to facilitate the travel of Canadians throughout the world by providing internationally respected travel documents and services. We also work in alliance with other government agencies to provide secure identification documents and services.

## Our Vision

We intend to be a role model of successful, efficient service within government.

## Our Values

### Competence

We recruit, hire and train for competence. We encourage and recognize high standards of achievement. We get results through sound management practices.

### Integrity

We maintain a passport issuing system whose processes are sound. Staffed by reliable people, the system enables us to issue travel documents that are internationally honoured and respected.

### Service Excellence

We ask Canadians what their service expectations are, and we aim to meet or exceed them.

## New Governance Structure

The Passport Office has reorganized to streamline decision making and enhance accountability.

A smaller Executive Committee is responsible for corporate policy and strategic planning and accountable for the operational and fiscal efficiency of the organization. The Committee consists of the Chief Executive Officer, the Coordinator of Operations, the Directors of Financial and Administrative Services; Security, Policy and Entitlement; and Management Services and the Secretary.

The Management Committee is made up of all operational directors, two regional managers and managers from support services to ensure broad cross-functional representation. Its job is to oversee the implementation of decisions made by the Executive Committee, to make recommendations about improving processes and to ensure that the Passport Office meets performance objectives.



# OUR PRODUCTS AND SERVICES

## Passport Security and Integrity

Canadians make approximately 4 million trips abroad every year. They also make about 14 million overnight visits to the United States, including more than 2.5 million business trips. The relative ease and freedom that Canadians enjoy crossing international borders is due to the high esteem in which the Canadian passport is held. Maintaining the integrity of the passport is of paramount importance to us. We are vigilant about ensuring that all Canadian travel documents conform to or exceed specifications concerning the format, issuance and integrity of international travel documents.

Security measures include hidden features in the passport booklet and training our examiners to detect fraudulent applications.

The reputation of the Canadian passport makes it a target for people who want to abuse its privileges. Passport fraud includes attempts to obtain a passport by using another person's identity, by altering the passport booklet, or by counterfeiting the document.

Security measures include hidden features in the passport booklet and training our examiners to detect fraudulent applications.

To assist in the effort to curb imposters and fraudulent passports, all passport holders are required to report any lost or stolen passports to police and the Passport Office. Working closely with Interpol, the Passport Office uses a system to track and report lost

or stolen documents. We also participate in international conferences to design strategies for detecting and preventing use of fraudulent travel documents.

Our corporate structure, policies, processes, communications, training and client services are all designed with security as a priority. To keep on top of international security issues, the Passport

Office maintains working relationships with the International Civil Aviation Organization and the International Standards Organization. Our Security, Policy and Entitlement division also provides consulting

and advisory services to other government departments concerning the security standards of their documents.

## The Canadian Passport

There are approximately 8 million valid Canadian passports in circulation. The Passport Office issued about 1.83 million travel documents this year, a nine percent increase from the previous year. An average of about 870 passports are issued every working hour of the day.

## Customer Service

We provide service to our customers at 29 public offices. Offices are open to the public at least 7.5 hours a day and for up to 9.5 hours in some metropolitan centres.

Our Web site and our toll-free telephone services operate 24 hours a day, seven days a week.

We provide all of our services in English and in French. We also provide TTY services for people who are deaf or hard of hearing.

Passport applications are available at our 29 public offices, at all Canada Post outlets and franchises or they may be downloaded from our Web site ([www.ppt.gc.ca](http://www.ppt.gc.ca)). Forms are available in Braille and in a digitized format for persons with a visual impairment.

## Types of Documents

To meet the various travel requirements of our clients, we issue seven types of travel documents.

- The 24-page passport with the navy blue cover is issued to Canadians for business and leisure travel. It accounts for 98 percent of all travel documents issued by the Passport Office.
- The 48-page passport is identical in design to the 24-page passport but its extra pages offer more convenience for frequent travellers such as business people.
- Diplomatic passports are issued to Canadian diplomats, top ranking government officials, diplomatic couriers and private citizens nominated as official delegates to diplomatic international conferences. It is also issued to Members of Parliament and other people representing the Canadian government on official business.

The Passport Office issued about 1.83 million travel documents this year, a nine percent increase from the previous year.

- Special passports are issued to the families of officials if they are also travelling at public expense. The Minister of Foreign Affairs and International Trade

determines eligibility for special passports. Although diplomatic and special passports are valid for five years, entitlement ends with the termination of the holder's official status.

- Canadian diplomatic and consular missions may issue emergency passports, on behalf of the Passport Office, to Canadians stranded abroad.
- Refugee travel documents are issued to people determined by Immigration Canada to be refugees under the 1951 United Nations Convention on the Status of Refugees and who are legally landed in Canada. Refugee travel documents are endorsed for travel to all countries except the holder's country of origin. They are valid for two years but may be extended for an additional period of one or two years up to a maximum of five years.
- Certificates of identity are issued to legally landed immigrants who have been permanent residents in Canada for less than three years, are stateless or who are unable to obtain a passport or travel document from their country of origin. The certificate of identity is endorsed for travel to countries specified in the document and valid for not less than one year or more than two years, with one year extensions up to a maximum of three years.

## Passports Issued in Canada and Abroad

Issued in Canada	1999-2000	2000-2001	% Change
Regular Passports	1,658,081	1,803,697	8.07
Business Passports	12,886	14,440	10.76
Special Passports	4,575	8,814	48.09
Diplomatic Passports	1,659	1,692	1.95
Certificate of Identity	989	861	-14.87
Refugee Travel Documents	4,481	5,615	20.2
<b>TOTAL</b>	<b>1,682,671</b>	<b>1,835,119</b>	<b>8.31</b>

## Issued at Posts Abroad

Regular Passports	72,487	67,849	-6.84
Business Passports	11,322	10,598	-6.84
Special Passports	70	66	-6.84
Diplomatic Passports	421	394	-6.84
Collective Certificates	0	0	0
Emergency	994	930	-6.84
Letter of Introduction	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>85,294</b>	<b>79,836</b>	<b>-6.84</b>

## Global Issues

Regular Passports	1,730,568	1,871,546	7.53
Business Passports	24,208	25,038	3.31
Special Passports	4,645	8,880	47.69
Diplomatic Passports	2,080	2,086	0.29
Certificate of Identity	989	861	-14.87
Refugee Travel Documents	4,481	5,615	20.2
Emergency	994	930	-6.84
Collective Certificates	0	0	0
Letter of Introduction	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>1,767,965</b>	<b>1,914,955</b>	<b>7.68</b>

## Meeting the Needs of Our Clients

### Any Canadian citizen may apply for a passport.

Passport applicants range from young backpackers taking their first trip outside Canada to well-travelled retirees revisiting their favourite holiday destinations. They include business people criss-crossing the globe on sales trips, newlyweds on their honeymoon, diplomats and peacekeepers on assignment and the bereaved travelling overseas to a family member's funeral.

The demand for Canadian passports has fluctuated over the years. The financial climate, international political stability and even weather conditions here at home all play a role. Passport demand in any given year also varies from month to month. It typically increases in the winter months, when many Canadians seek warmer climes.

## Passports Issued in Canada 2000-01 Monthly Volume



# OUR SERVICE STANDARDS AND PERFORMANCE

The Passport Office aims to process passports as quickly as possible and applying in person offers the fastest service. Canadians can apply in person at any of 29 regional offices across the country from St. John's, Newfoundland to Victoria, British Columbia.

## Walk-in Service

About 85 percent of all passports are issued to clients who apply in person. We aim to provide passports within five working days from the submission of a completed application and all supporting documents. In 2000-2001, 93.3 percent of all walk-in clients received their passports within five business days, a four-point drop compared to the previous year. Higher-than-usual demand increased processing time and contributed to this drop in performance.

The Passport Office aims to reduce waiting time for walk-in service to 45 minutes on 95 percent of the days we are open to the public. Currently, we serve 70 percent of our clients within that time frame.

## Regional Offices

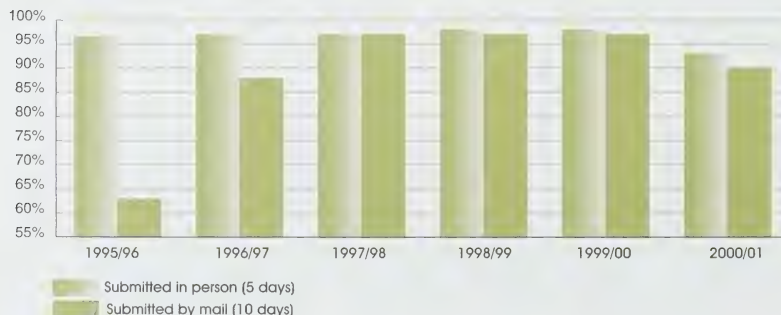
The Passport Office operates 29 public offices administered by four regional directorates: Eastern Operations serves clients in Quebec and the Atlantic provinces, Ontario Operations serves the province of Ontario, Western Operations serves the Prairie provinces and British Columbia and Central Operations handles applications mailed in from across Canada and the United States and walk-in clients in the National Capital Region.

Applicants in Canada's northern territories — Yukon, Northwest Territories and Nunavut — can apply by mail or through their Member of Parliament.

Canadians can apply in person at any of 29 regional offices across the country.

## Processing Time

Percent of Applications Processed Within 5-day and 10-day Service Standards





The chart below indicates the number of passports issued in each region this year.

#### Regular Passports Issued by Region

Central <sup>1</sup>	388,042	21.50%
Eastern	369,437	20.50%
Ontario	621,642	34.50%
Western	425,576	23.50%
CANADA	1,803,697	100%

<sup>1</sup> Includes mailed applications

office, we aim for a 10-day turnaround. Passports are delivered to applicants by Xpresspost. We estimate that more than 90 percent of mailed applications were processed within the 10-day service objective which represents a decline from last year. This was due to an unusually high peak in demand and resulted in a one-month backlog in the mail service early in 2001. The delay was corrected within three weeks and processing time was reduced to eight days. Our 10-day service standard was met during the rest of the year.

Applications submitted by Canadians residing in the United States are normally processed in eight working days, not including mail or courier delivery times. Passports are returned to US addresses by FEDEX courier.

## Mail Service

Passport applications can also be submitted by mail. Once the application and all required supporting documents have been received in our



## Special Services

In 1999, the Passport Office began offering Urgent (within one working day) and Express (two working days) services for an extra fee. Now available in 11 regional offices, these services were implemented to meet customer demand for a shorter turnaround time. Urgent and Express services are only available to applicants who apply in person.

Emergency service is also available outside of business hours in cases of illness or death in the immediate family. Other special circumstances may also qualify for emergency service. Applicants must provide documented evidence of urgency, such as airline tickets, and the passport application must meet all requirements.

When a passport is lost abroad, an emergency passport is issued from the nearest Canadian mission.

## The Call Centre

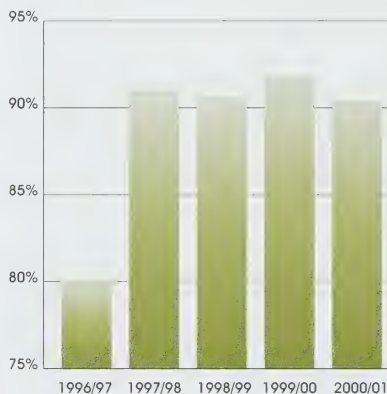
The Passport Office toll-free number (1 800 567-6868) can be dialled from anywhere in Canada. The Computer Telephony Integration (CTI) system provides an automated answering service and directs calls to the call centre located in the region in which the call originates. A local number is provided in the Ottawa-Hull, Montréal, Surrey and Toronto areas.

This year, the Passport Office handled 2,136,261 phone calls including 1,189,234 local calls. Four call centres field calls from Canada and the United States.

The National Capital Call Centre has 20 lines and handles calls originating from the United States. The Ontario Call Centre in Toronto has 28 lines. The Eastern Call Centre in Montréal has 28 lines and handles calls from Quebec, New Brunswick, Nova Scotia, Prince Edward Island and Newfoundland and Labrador. The Western Region Call Centre in Surrey, British Columbia has 29 lines and handles calls from British Columbia, Alberta, Saskatchewan, Manitoba, Yukon, Northwest Territories and Nunavut.

The number of lines has not been increased since the servers were initially implemented but additional lines are being considered for fiscal year 2001-2002.

### Proportion of Calls Answered by the CTI System



## Written Inquiries

In 2000-2001, the Passport Office responded to 29,208 inquiries about passport eligibility requirements, specifications for passport photos, guarantors, application status, name changes and citizenship information. Of these, 27,513 (94 percent) were e-mail messages received through our Web site. In addition to inquiries about passports and the application process, we also received 925 commendations and 32 complaints.

## The Web Site

Recognizing the potential of the Internet as a convenient source of information for our clients, the Passport Office created its first Web site in 1996. Since then, we have continually monitored customer visits to measure the effectiveness of the site. Activity is recorded by day of week, hour of day, most active day of the month, and the number of visitor sessions per month and per day. In 2000-2001, the Passport Office Web site received 365,539 hits.

In 2000-2001, the Passport Office Web site received 365,539 hits.

Since application forms for Canadians residing in the United States were first posted on the site in September 2000, some 38,000 forms have been downloaded. Our regular application form for residents of Canada was made available on-line in December 2000. Some 191,215 application forms have been downloaded since that time.

## Productivity

The Passport Office has long recognized the need to link its management decisions to the financial health of the organization. Recognizing that labour productivity can be driven by capital investment or by process innovation, the Office has reviewed the way it measures its own labour productivity. The new measure, known as Total Factor Productivity, better reflects the environment in which the Passport Office operates. It also helps the organization identify the factors that contribute to changes in productivity.

In keeping with international passport issuing standards, a large capital investment was made in automating passport issuance in 1994. The result was the automated issuance and production system known as IRIS. First introduced in two regional offices in 1999, full implementation of the system across the country will soon be completed. The benefits of the system will not be realized until requests for renewal passports start to come in (subsequent IRIS issuance) so the trend in productivity has been down. In light of the five-year validity period of a passport, the first IRIS renewals are expected to be issued in 2003-2004.

### Total Factor Productivity Economic Analysis % change in TFP



# OUR STRATEGIC ACHIEVEMENTS

In the 1997-1998 fiscal year, the Passport Office drew up a long-term strategic plan to chart the organization's direction over a five-year period. The result was the *Passport Office Strategic Plan 1997-1998 to 2000-2001*. A framework of current and future business, the Strategic Plan supports our corporate vision of improved finances, security, customer service, employee morale, and cost-effectiveness. Formulated with input from over 40 Passport Office managers, external advisors, various surveys, reports and recommendations, the Plan identified four strategic imperatives:

- To exploit the concept of alternative service delivery to its full potential;
- To provide skills, information and processes to improve decision making;
- To accelerate the application of technology to our processes;
- To re-engineer the passport application process.

A multi-year action plan was drawn up to establish objectives, identify resources and determine the timelines required to achieve each imperative. We have achieved our goals while maintaining our commitment to service, security and cost management. As the final year of our Strategic Plan draws to a close, the results obtained are outlined on the following page.

Strategic Imperative	Description	Progress 2000-01
<b>Exploit alternative service delivery</b>  <i>Objective:</i> To increase convenience and access for applicants.	<p>Partnership with Canada Post: Canada Post authorized as passport application receiving agent, increasing access to our services.</p> <p>Passport On-Line (POL): part of the overall Government of Canada initiative to provide information and services on-line.</p> <p>CANPASS: partnership with Canada Customs and Revenue Agency to expedite border crossing for frequent air travellers by means of a card coded with personal information and biometric details</p>	<p>In January 2001, 15 additional Canada Post outlets, located mainly in urban areas, joined the pilot project.</p> <p>Now in its first phase of development, applicants can download passport application forms from the Passport Office Web site. Planning underway for next phase: applying on-line.</p> <p>Currently available at Vancouver airport. National implementation postponed.</p>
<b>Improve decision making</b>  <i>Objective:</i> To augment efficiency in decision making and to improve management capability	<p>Revised strategic planning framework to improve planning activities</p> <p>Implementation of a new management structure to increase overall management effectiveness</p>	<p>Deployed</p> <p>Creation of a Management Committee</p>
<b>Accelerate the application of technology</b>  <i>Objective:</i> To enhance Passport Office operational efficiency	<p>IRIS (The Data-Capture and Retrieval Passport Issuing System)</p> <p>Centralizing passport production in Hull and Toronto</p> <p>Q-Matic: a queue-management system that reduces waiting time at public counters</p>	<p>Full implementation being completed</p> <p>Launch scheduled for Winter 2002</p> <p>Operating in 17 offices</p>
<b>Re-engineer the passport application process</b>  <i>Objective:</i> To provide more convenient service	<p>Urgent and Express services pilot project</p> <p>Development of new application forms</p> <p>Development of a system for on-line verification of citizenship status</p>	<p>Pilot project ongoing</p> <p>Re-design of forms completed. New forms are available on the Passport Office Web site.</p> <p>Discussions are underway with the 13 provincial and territorial registries and Citizenship and Immigration Canada</p>

# HIGHLIGHTS OF 2000-2001

## Partnership for Improved Service

With its extensive network of service outlets, Canada Post is ideally suited to help the Passport Office increase the number of our points of service. Recognizing the mutual benefits of a partnership, the Passport Office and Canada Post soon arrived at a memorandum of understanding.

In mid-January 2001, fifteen postal outlets in Montréal, Toronto, Windsor and Ottawa began to accept completed passport applications. Fifteen more outlets will offer the service beginning in the fall of 2001.

As receiving agents, Canada Post officers review the submitted application to ensure it is duly completed and that all the required supporting documents are included. Applicants pay a \$10 handling fee to Canada Post for the service. The application is then forwarded to the Passport Office for processing. The newly-issued passport and original documents are sent to the applicant within seven working days.

The project has been jointly promoted by the Passport Office and Canada Post. Some 3,500 applications have been submitted since it was launched, and the feedback has been overwhelmingly favourable.

The Alternative Service Delivery section spearheaded the Canada Post project and continues to investigate other government agencies for potential partnerships.

## Secure Cards

A Passport Office-Citizenship and Immigration Canada (CIC) partnership project was originally conceived to come up with a common card format for producing CIC's permanent resident citizenship card, a passport card and other secure cards for other government departments. Funding to build and operate our in-house secure card production centre was to have been provided through the partnership with CIC. However, the project has been indefinitely postponed.

We have maintained our partnership with Canada Customs and Revenue Agency (CCRA) for the Expedited Passenger Processing Services (CANPASS) initiative. This is an automated means of expediting border crossing for frequent air travellers. A card coded with personal information and biometric details (fingerprints or hand geometry) is swiped to confirm the cardholder's identity and citizenship. The information is transferred electronically to the CANPASS Registration Centre to approve entry.

The pilot project still operates at the Vancouver airport where response has been positive. However, due to the expense of implementing the system, CCRA has put the project on hold.

The Passport Office continues to study the potential of a passport card. Used in conjunction with the passport booklet or by itself, the automated card system would simplify border crossing, particularly at heavily frequented US-border-crossing points.





## The Data-Capture and Retrieval Passport Issuing System (IRIS)

In 1994, the Passport Office made a large capital investment to implement the automated passport issuing system we call IRIS. The IRIS system combines enhanced security with sophisticated photo-scan and reliable data-capture and retrieval capabilities. IRIS responds to client requests for greater convenience, more flexible service delivery and allows for the development of a more sophisticated passport booklet.

Examiners have received training to prepare them for an all-IRIS office. In the meantime, as we work to fine-tune the automated system, passports can still be processed manually when necessary. The rollover to IRIS began in the Spring of 1999. By March 2000, about one third of the offices were equipped with the electronic system.

The IRIS system combines enhanced security with sophisticated photo-scan and reliable data-capture and retrieval capabilities.

This year, 28 of our 29 offices were fully IRIS-functional and 78 percent of all passports were issued using the automated system. Our new office in Richmond, BC is the first to operate exclusively with IRIS. The implementation process is on schedule and beginning in June 2001, all passports issued in Canada will be processed using IRIS.

With IRIS, examiners input applicant information, scan the applicant's photo, the guarantor's declaration and the documentary proof of citizenship and store them in the electronic data-capture and retrieval system while the applicant waits.

But the real benefits of IRIS will be realized when the first IRIS-processed passports are due for renewal beginning in 2004.

When the passport is about to expire, a new passport can be re-issued by retrieving the stored data. The applicant will no longer have to re-submit the required birth or citizenship documents. Canada now enjoys international recognition as a leader in the technological development of passport design and processing systems.

## Print Production Centres

Two central print production centres — in Hull and Toronto — will soon replace on-site printing facilities in regional offices. Data captured in regional offices will be transmitted electronically to a print centre where the passport will be produced and mailed directly to the applicant. IRIS makes this streamlined system and the reduced turnaround time possible.

The new print technology and its security features will be virtually impenetrable to forgers.

The two print production centres are scheduled to begin production by the end of 2001. By Spring 2002, the two centres should be fully operational.

IRIS makes this streamlined system  
and the reduced turnaround  
time possible.

## The Five Nations Virtual Secretariat

Since 1994, Canada has been a member of the Five Nations Conference, which brings together the passport agencies of the United Kingdom, the United States, Australia, New Zealand and Canada to discuss common concerns and issues.

The Conference is a forum to consider these matters and to share ways of doing business.

Meeting more often than once a year is not an option so Canada pro-

posed a common secure Web site that would allow member nations to exchange information in a virtual forum. We also offered to set it up and maintain it. The Virtual Secretariat was officially launched on November 1, 2000.

Engineered to be both a document repository and an on-line discussion forum, the Virtual Secretariat is accessible only to members 24 hours a day. This allows participants to enter queries, comments and replies during their regular working hours without having to resort to middle-of-the-night conference calls.

The site administrator monitors the site daily. Of the 30 eligible participants, 20 members have registered for access to the site so far. Still in its early stages, the full potential of the site has yet to be realized. Progress of the virtual forum is evaluated quarterly by the Five Nations.

## New Application Forms

Three years ago, the Passport Office began the daunting task of re-designing our forms to make them easy to download from the Web site. The new format allows the forms to be printed on letter-size paper.

The new forms for Canadians residing in the United States were the first available on-line in September 2000. The hard copy was released in December along with electronic and hard copies for other forms. By February 2001, the new forms were in use throughout the Passport Office. We are now in the process of supplying Canada Post outlets with the new forms.

All 16 passport forms have now been redesigned and will be published in hard and electronic versions by January 2002.

## The Backlog

The demand for passports peaks each year during the winter months. In early 2001, peak demand was higher than usual and, combined with a slowdown caused by the introduction of IRIS, this resulted in an unprecedented backlog at the Hull production centre. Our normal 10-working-day turnaround time stretched out to 29 days. This, in turn, led to a flood of calls and e-mail inquiries from applicants wondering why their passports were not ready.

To address this extraordinary situation, emergency measures were implemented. Examiners worked extended hours including weekends. Call Centre staff was increased to deal with the overload of inquiries and examiners were brought in from Montréal to help out in the production centre. Thanks to such efforts on the part of Passport Office staff, processing time was restored to our 10-day service standard within three weeks.

## The Passport Recall

In November 2000, passports issued by the North York office were printed with bar codes that were not machine-readable. When the error was discovered, the Passport Office moved to recall and reissue 10,000 passports. Canadian missions abroad and foreign authorities were immediately informed and databases were created to develop, print and mail out recall letters. Space had to be located and rented to set up a temporary production area where clients could be served with a minimum of inconvenience. Once again, staff rallied together in an amazing demonstration of teamwork and the situation was soon rectified.

# NEW CHALLENGES

## Government On-Line/ Passport On-Line

Government On-Line (GOL) is the government-wide initiative to provide Canadian citizens and businesses with comprehensive electronic access to government services. This multi-year project aims to make all federal government departments and agencies accessible through a single common Web site by April 2004.

This Internet gateway will provide all Canadians with access to government information and services directly from their home, school or business computer. The Web site will also offer a window on Canada's diverse culture and environment, not only for Canadians but also for people around the world.

The GOL initiative includes the development of pathfinder projects that will serve as the first phase of on-line services. The Passport Office has been chosen the pathfinder project for the Department of Foreign Affairs and International Trade.

Thanks to the security measures of the Passport On-Line initiative, currently being developed, Canadians will soon have the convenience of applying for travel documents on-line. Overall transaction time will be reduced and access to passport services for those living in remote areas or outside the country will be increased. The Government of Canada is providing \$1.6 million in funding for this project.

The Internet also makes possible other initiatives, such as the development of an on-line system for verifying citizenship and birth records. The Passport Office has initiated discussions with Citizenship and Immigration Canada and the

13 provincial and territorial vital statistics registrars to develop a system for verifying citizenship on-line. On-line verification of birth records will help eliminate fraud.

Discussions are also underway with the private sector to develop a secure on-line payment system linked to the Passport Office financial management system (PASSAP).

## Queue Management System

IRIS counter transactions take an average of eight minutes but more complex applications can take longer, thus increasing waiting times for other clients. Our new Q-Matic system for efficiently prioritizing customer needs and allocating staff has now been implemented in 17 regional offices.

The system includes a ticket printer, counter information, electronic displays, and a computer workstation. A coordinator analyzes the complexity of each application for customers in the queue and determines the best way of processing them. Finally, the coordinator directs each customer to the examiner who can best serve him or her. Eventually, every passport office with four or more counters will be equipped with the Q-Matic system.

The Q-Matic software creates a statistical database of transaction and waiting times and peak volumes over the course of the day, week, and month. This provides managers with a global view of their operations and permits analysis of walk-in traffic in order to anticipate peak service demand. Management training for implementation is now underway.

# OUR EMPLOYEES

This year, the Passport Office employs 989 people, an 18 percent increase over last year.

The recent increase in staff is the result of the increase in demand for passports, with the accompanying increase in the volume of written and telephone inquiries, and the implementation of IRIS.

The new print production centres will also require more employees as will the Government On-Line initiative and alternative service delivery projects.

The Passport Office views staff training as a key investment that will generate benefits in years to come. More than 95 percent of our training budget is directed to employees in the support, junior and middle levels. In a recent employee survey, employees said they wanted an environment of personal growth in order to make a positive contribution to the organization.

Our Awards and Recognition Program recognizes long service, outstanding performance, meritorious contributions and practical suggestions. The merit and innovation awards are determined through a peer-review process. We have also implemented a number of progressive people management programs, including alternative work options that allow employees a degree of flexibility in arranging their working schedule to balance work, home life and health.

The skill and expertise of our employees is due, in part, to the commitment the Office has made to training and development. We strongly encourage our employees to suggest ways to improve productivity, service delivery and the administration of the organization.

The skill and expertise of our employees is due, in part, to the commitment the Office has made to training and development.

## Years of Service

Two hundred and seventy employees have worked with the Passport Office for more than a decade. The number of staff members who have been with us for more than 10 years is an indication of a mutually satisfactory working relationship.

### 25 Years of Service

Brigitte Boudreault  
Paul Cavanagh  
Céline Donaldson  
Guy Dufort  
Brenda Helferty  
Judy Kessler  
Peter Ridder  
Donna Weatherall

### 30 Years

Françoise Benoit  
Susan Laewen  
Paul Langlois  
Denise Loyer

### 35+ Years

Barbara Badali  
Betty Cameron



# FINANCIAL PERFORMANCE

## Passport Office Revolving Fund

As a special operating agency with a revolving fund, the Passport Office finances its operations entirely from revenues generated by fees received for the provision of travel documents.

The financial statements of the Passport Office Revolving Fund have been prepared in accordance with the Treasury Board policy on revolving funds and the reporting standards and requirements of the Receiver General for Canada. These financial statements are the responsibility of the managers of the Fund.

Some of the information included in these statements is based on best estimates and gives due consideration to materiality. To meet this reporting responsibility, the Fund maintains a centralized record of financial transactions that is consistent with information submitted in ministerial statements and the Public Accounts of Canada. The Directorate responsible for the Passport Office Revolving Fund, Financial and Administrative Services, complies with departmental financial management and accounting policies. By adhering to financial management and internal accounting controls, the Fund provides reasonable assurance that transactions are recorded and executed in accordance with its authority and that its assets are safeguarded.

## Management Report

As illustrated in the Statement of Operations (Table 1), at the end of the 2000-2001 fiscal year, the Passport Office had a loss of \$11.2 million compared with a loss of \$2.9 million for the 1999-2000 fiscal year. This situation has been principally caused by an inability to obtain approval for a fee increase at the appropriate juncture in the Passport Office's four-year revolving fund cycle and by massive investments in technology over the years. While the first returns of these investments will have a positive impact on our finances in the medium term, additional measures to reach the break-even point have been nevertheless deployed: a freeze on any office expansions and a review of internal processes to increase productivity and revenues.

In fiscal year 2000-2001, revenues are 10 percent, or \$6.7 million, higher than those in the previous year. This corresponds to a 10 percent increase in the number of documents issued.

Expenditures are 22 percent or \$15.0 million higher than in 1999-2000. This variance is explained in large part by:

- a) an increase in salaries and employee benefits of \$8.1 million and an additional 114.44 full-time equivalents (FTEs), an increase of 14.2 percent from last year;
- b) an increase of \$4.1 million in amortization, primarily related to IRIS;
- c) increases of \$1.0 million in passport materials and application forms, and \$781,000 in information costs, primarily caused by increases in the number of documents issued.

The net financial resources provided by operating activities are \$10.3 million and the net investing activities total \$9.6 million. This results in net financial resources provided totalling \$0.7 million. During the year, other financing was provided by a loan of \$7.87 million and the return of a previous transfer of the Revolving Fund accumulated surplus of \$5.75 million. This other financing, combined with the above net financial resources of \$0.7 million, resulted in an increase in the Accumulated Net Charge Against the Fund's Authority (ANCAFA) account at year end to \$30.1 million.

The Balance Sheet presents the assets, liabilities and equity. Net capital assets have increased by \$2.6 million. Current liabilities have increased by \$13.8 million and long-term debt by \$8.7 million. With the Office's ANCAFA account at \$30.1 million and the accumulated surplus at \$39.1 million, the equity decreases to \$9.0 million.

APPROVED BY

**Pierre R. Bélisle**

*Director, Financial and  
Administrative Services*

**Michael J. Hutton**

*Chief Executive Officer*

# FINANCIAL STATEMENTS

## Passport Office Revolving Fund

Year Ended March 31, 2001

AUDITORS' REPORT TO ASSISTANT DEPUTY MINISTER, CORPORATE SERVICES, PASSPORT AND CONSULAR AFFAIRS

We have audited the Balance Sheet of the Passport Office Revolving Fund as at March 31, 2001 and the Statements of Operations, Accumulated Surplus and Cash Flows for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the management of the Passport Office Revolving Fund. Our responsibility is to express an opinion on these financial statements based on our audit.

Except as explained in the following paragraph, we conducted our audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards. Those standards require that we plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

Since we were appointed auditors of the Fund after March 31, 2000, we were not present at the physical inventory count at the beginning of the year and we have not been able to satisfy ourselves as to inventory quantities at that date by other auditing procedures. Accordingly, we were unable to determine whether adjustments to passport materials and application forms expense and net loss for the year and opening accumulated surplus might be necessary.

In our opinion, except for the effect of adjustments, if any, which might have been determined to be necessary had we been able to observe the physical inventory count at the beginning of the fiscal year as described in the preceding paragraph, the Statements of Operations, Accumulated Surplus and Cash Flows present fairly, in all material respects, the results of operations and cash flows of the Fund for the year then ended in accordance with the accounting principles for revolving funds of the Government of Canada as described in Note 2. Further, in our opinion, the Balance Sheet presents fairly, in all material respects, the financial position of the Fund as at March 31, 2001 in accordance with the accounting principles for revolving funds of the Government of Canada as described in Note 2.

KPMG, Chartered Accountants

Ottawa, Canada  
June 8, 2001

## Balance Sheet March 31, 2001, with comparative figures for 2000

*(In thousands of dollars)*

	2001	2000
<b>Assets</b>		
Current assets:		
Accounts receivable:		
Government of Canada	\$ 1,319	\$ 971
Outside parties	88	185
Inventories	2,998	2,224
Prepaid expenses	50	71
	4,455	3,451
Capital assets (note 4):		
At cost	16,106	13,971
Less accumulated amortization	11,901	10,981
	4,205	2,990
Other capital assets (note 4):		
Technology Enhancement Plan Project	33,332	30,879
Other capital projects	16,161	11,185
	49,493	42,064
Less accumulated amortization	10,418	3,410
	39,075	38,654
	\$ 47,735	\$ 45,095
<b>Liabilities and Equity of Canada</b>		
Current liabilities:		
Accounts payable and accrued liabilities:		
Government of Canada	\$ 15,322	\$ 4,071
Outside parties:		
Accounts payable	5,266	3,350
Vacation pay	1,435	931
Retroactive salaries	176	797
Contractors' holdbacks	628	204
Deferred revenues	1,205	1,044
Current portion of employee termination benefits	780	625
	24,812	11,022
Long-term:		
Employee termination benefits	6,050	5,239
Loan payable (note 5)	7,870	-
	13,920	5,239
Equity of Canada (note 6):		
Accumulated net charge against the Fund's authority	(30,052)	(15,676)
Accumulated surplus	39,055	44,510
	9,003	28,834
Commitments (note 7)		
	\$ 47,735	\$ 45,095

See accompanying notes to financial statements.

## Statement of Operations

Year ended March 31, 2001, with comparative figures for 2000

(In thousands of dollars)

	2001	2000
<b>Revenue:</b>		
Fees earned	\$ 70,660	\$ 64,308
Miscellaneous	598	238
	71,258	64,546
<b>Expenses:</b>		
Salaries and employee benefits	43,318	35,213
Provision for employee termination benefits	1,088	1,039
Amortization of capital assets	7,928	3,471
Passport materials and application forms	6,580	5,556
Professional and special services	4,667	4,902
Passport operations at missions abroad	4,447	4,447
Accommodation	4,401	3,920
Freight, express and cartage	2,516	2,323
Printing, stationery and supplies	2,103	1,420
Telecommunications	1,321	1,547
Information	1,271	490
Travel and removal	1,011	976
Repair and maintenance	987	1,561
Postal services and postage	520	336
Rentals	159	181
Miscellaneous	76	85
Interest	70	—
Loss on disposal of capital assets	—	17
	82,463	67,484
Net loss	\$ (11,205)	\$ (2,938)

## Statement of Accumulated Surplus

Year ended March 31, 2001, with comparative figures for 2000

(In thousands of dollars)

	2001	2000
<b>Balance, beginning of year</b>	\$ 44,510	\$ 47,448
Net loss	(11,205)	(2,938)
	33,305	44,510
Return of previous transfer of the Revolving Fund accumulated surplus (note 3)	5,750	—
<b>Balance, end of year</b>	\$ 39,055	\$ 44,510

See accompanying notes to financial statements.



## Statement of Cash Flows

Year ended March 31, 2001, with comparative figures for 2000

(In thousands of dollars)

	2001	2000
<b>Cash provided by (used in):</b>		
Operations:		
Net loss	\$ (11,205)	\$ (2,938)
Add:		
Provision for termination benefits	1,088	1,039
Amortization of capital assets	7,928	3,471
Loss on disposal of capital assets	—	17
	(2,189)	1,589
Changes in current assets and liabilities	12,786	2,332
Payments on and change in provision for employee termination benefits	(277)	(569)
	10,320	3,352
<b>Investments:</b>		
Capital assets acquired	(9,564)	(10,743)
<b>Financing:</b>		
Loan payable	7,870	—
Return of previous transfer of the Revolving Fund accumulated surplus (note 3)	5,750	—
	13,620	—
Net financial resources provided and change in the accumulated net charge against the Fund's authority account, during the year	14,376	(7,391)
Accumulated net charge against the Fund's authority account, beginning of year	15,676	23,067
Accumulated net charge against the Fund's authority account, end of year	\$ 30,052	\$ 15,676

See accompanying notes to financial statements.

## Notes to Financial Statements

Year ended March 31, 2001

(In thousands of dollars)

### 1. Authority and purpose:

The Passport Office Revolving Fund (the Fund) was established in 1969 to provide for the issue of appropriate travel documents to Canadian citizens and to certain permanent residents of Canada who are unable to obtain valid passports from their country of origin. The *Revolving Fund Act* authorized the operation of the Fund.

The Fund has a continuing non-lapsing authority from Parliament to make payments out of the Consolidated Revenue Fund for working capital, capital acquisitions and temporary financing of accumulated operating deficits, the total of which is not to exceed \$4,000 at any time. An amount of \$746 representing net assets assumed by the Fund and assets contributed to the Fund were charged to this authority when the Fund became budgetary in 1981.

### 2. Significant accounting policies:

(a) Inventories:

The inventory of materials and supplies is carried at cost.

(b) Capital assets:

Capital assets are recorded at cost and amortized from the year of acquisition on a straight-line basis over their estimated useful lives as follows:

Asset	Years
Leasehold improvements	Term of lease
Furniture	16 years
Electronic data processing (EDP) equipment	5 years
Other machines and equipment	10 years

(c) Other capital assets:

Effective April 1, 1994, all expenditures associated with the Technology Enhancement Plan (TEP) are capitalized. The project costs have been separated in four categories, which are amortized on a straight-line basis over the useful life of each category as follows:

Asset	Years
Machines and equipment	10 years
System	10 years
Furniture	16 years
Electronic data processing (EDP) equipment	4 years

(c) Other capital assets (continued):

All project costs for the other capital projects are amortized on a straight-line basis over the useful life of the project.

(d) Employee termination benefits:

Termination benefits accrue to employees over their years of service with the Government of Canada, as provided for under collective agreements. The cost of these benefits is recorded in the accounts as the benefits accrue to the employees.

(e) Pension plan:

Employees of the Passport Office are covered by the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. Under present legislation, contributions made by the Passport Office to the Plan are limited to an amount equal to the employee's contributions on account of current service. These contributions represent the total pension obligations of the Passport Office and are charged to operations on a current basis. The Passport Office is not required under present legislation to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account and/or with respect to charges to the Consolidated Revenue Fund for the indexation of payments under the *Supplementary Retirement Benefits Act*.

(f) Use of estimates:

The preparation of financial statements in conformity with Canadian generally accepted accounting principles requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets and liabilities and disclosure of contingent assets and liabilities at the date of the financial statements and the reported amounts of revenue and expenses during the period. Actual results could differ from those estimates.

(g) Revenue recognition:

Revenues from passport fees are prepaid on application and accounted for on an accrual basis. Deferred revenues represent fees received for which the services have not yet been provided as of the year-end.

### 3. Transfer of the Revolving Fund accumulated surplus:

---

Pursuant to Treasury Board Decision 828716 dated February 8, 2001, there was a refund of \$5,750 for previous transfer of the Revolving Fund accumulated surplus to the Consolidated Revenue Fund. The transfer was recorded directly to accumulated surplus and accumulated net charge against the Fund's authority.

#### 4. Capital assets and accumulated amortization:

Capital assets	Balance, beginning of year	Acquisitions	Disposals	Balance, end of year
Leasehold improvements	\$ 3,298	\$ —	\$ —	\$ 3,298
Furniture	2,318	—	—	2,318
EDP equipment	5,827	1,651	—	7,478
Other machine and equipment	2,528	484	—	3,012
	\$ 13,971	\$ 2,135	\$ —	\$ 16,106

Accumulated amortization	Balance, beginning of year	Acquisitions	Disposals	Balance, end of year
Leasehold improvements	\$ 3,298	\$ —	\$ —	\$ 3,298
Furniture	1,079	138	—	1,217
EDP equipment	4,594	644	—	5,238
Other machine and equipment	2,010	138	—	2,148
	\$ 10,981	\$ 920	\$ —	\$ 11,901

Other capital assets	Balance, beginning of year	Acquisitions	Disposals	Balance, end of year
Technology Enhancement Plan Project	\$ 30,879	\$ 2,453	\$ —	\$ 33,332
Other capital projects	11,185	4,976	—	16,161
	\$ 42,064	\$ 7,429	\$ —	\$ 49,493

Accumulated amortization	Balance, beginning of year	Acquisitions	Disposals	Balance, end of year
Technology Enhancement Plan Project	\$ 533	\$ 3,677	\$ —	\$ 4,210
Other capital projects	2,877	3,331	—	6,208
	\$ 3,410	\$ 7,008	\$ —	\$ 10,418

## 5. Loan payable:

Pursuant to Treasury Board Decision 828716 dated February 8, 2001, the Passport Office received an amount of \$7,800 as a loan from the Department of Foreign Affairs and International Trade. The initial amount and interest in the amount of \$1,177 are repayable as follows:

2003 – 2004	\$ 4,500
2005 – 2006	\$ 4,477

## 6. Equity of Canada:

(a) Accumulated net charge against the Fund's authority:

Accumulated net charge against the Fund's authority is the cash position of the Revolving Fund, held by the Government on behalf of the Revolving Fund.

(b) Accumulated surplus:

The accumulated surplus is an accumulation of each year's surpluses including the absorption of the opening net assets of \$746 upon establishment of the Revolving Fund.

## 7. Commitments:

The Passport Office rents office premises under long-term operating leases, which expire in 2010. Future minimum lease payments by year and in aggregate are approximately as follows:

2002	\$ 4,440
2003	\$ 4,049
2004	\$ 2,308
2005	\$ 1,238
2006 and thereafter	\$ 2,353
	\$ 14,388



#### **8. Related party transactions:**

---

Through common ownership, the Passport Office is related to all Government of Canada created departments, agencies and Crown corporations. Payments for passport operations at missions abroad, accommodation and legal services are made to related parties in the normal course of business.

#### **9. Insurance:**

---

The Passport Office does not carry insurance on its property. This is in accordance with the Government of Canada policy of self-insurance.

#### **10. Income taxes:**

---

The Passport Office is not subject to income taxes.

# POINTS OF SERVICE IN CANADA

## Alberta

Harry Hays Building  
Suite 254  
220-4th Avenue South East  
\*Calgary

Canada Place Building  
Suite 160  
9700 Jasper Avenue  
\*Edmonton

## British Columbia

Suite 135  
8011 Saba Road  
Richmond

Suite 900  
13401-108th Avenue  
Surrey

Sinclair Centre  
Suite 200  
757 Hastings Street West  
\*Vancouver

Scotiabank Building  
5th Floor  
747 Fort Street  
\*Victoria

## Manitoba

Suite 400  
433 Main Street  
\*Winnipeg

## New Brunswick

Frederick Square  
Suite 470  
77 Westmorland Street  
\*Fredericton

## Newfoundland and Labrador

TD Place  
Suite 702  
140 Water Street  
St. John's

## Nova Scotia

Maritime Centre  
Suite 1508, 15th Floor  
1505 Barrington Street  
\*Halifax

## Ontario

Standard Life Building  
Suite 330  
120 King Street West  
\*Hamilton

The Galleria  
Suite 630  
101 Frederick Street  
\*Kitchener

Suite 201, 2nd Floor  
400 York Street  
\*London

Suite 305  
Brampton Civic Centre  
150 Central Park Drive  
Brampton

Joseph Shepard Building  
Suite 380, 3rd Floor  
4900 Yonge Street  
North York

C.D. Howe Building  
Level C, East Tower  
240 Sparks Street  
\*Ottawa

Landmark Building  
6th Floor  
43 Church Street  
\*St. Catharines

Suite 210, 2nd Floor  
200 Town Centre Court  
Scarborough

Royal Insurance Building  
Suite 302  
28 Cumberland Street North  
\*Thunder Bay

Suite 300  
74 Victoria Street  
Toronto

CIBC Building  
Suite 1010  
100 Ouellette Avenue  
\*Windsor

## Quebec

Place du Centre  
Commercial Level 2  
200 Promenade du Portage  
\*Hull

Immeuble Saint-Michel  
Suite 408  
3885 Harvey Boulevard  
Jonquière

Suite 500, 5th Floor  
3 Place Laval  
Laval

Complexe Guy-Favreau  
Suite 803, West Tower  
200 René-Lévesque  
Boulevard West  
\*Montréal

Belle Cour Tower,  
Place de la Cité  
Suite 2410, 4th Floor  
2600 Laurier Boulevard  
\*Sainte-Foy

Suite 112  
3300 chemin Côte Vertu  
Saint-Laurent

## Saskatchewan

CIBC Tower, Suite 350  
1800 Hamilton Street  
\*Regina

Federal Building  
Suite 405  
101-22nd Street East  
\*Saskatoon

## Mail-In Service

The Passport Office  
Department of Foreign Affairs  
and International Trade  
Ottawa, Ontario K1A 0G3  
Canada

## Certificate of Identity

Level 2, Place du Centre  
200 Promenade du Portage  
Hull, Quebec

## Enquiries

*Local calls from*  
Ottawa-Hull and area  
(819) 994-3500

Montréal and area  
(514) 283-2152

Toronto and area  
(416) 973-3251

Vancouver and area  
(604) 586-2500

Toll free 1 800 567-6868  
TTY (For deaf or hard  
of hearing persons)  
Ottawa-Hull and area  
(819) 994-3560  
Toll Free 1 866 255-7655

Web site: [www.ppt.gc.ca](http://www.ppt.gc.ca)

*\* Indicates offices where bilingual  
services are offered*

## Québec

Place du Centre, niveau commercial 2  
200, promenade du Portage  
\*Hull

Immeuble Saint-Michel  
Bureau 408  
3885, boulevard Harvey  
Jonquière

Bureau 500, 5<sup>e</sup> étage  
3, Place Laval  
Laval

Complexe Guy-Favreau  
Tour Ouest, bureau 803  
200, boulevard René-Lévesque Ouest  
\*Montréal

Place de la Cité, Tour Belle Cour  
Bureau 2410, 4<sup>e</sup> étage  
2600, boulevard Laurier  
\*Sainte-Foy

Bureau 112  
3300, chemin Côte Vertu  
Saint-Laurent

## Saskatchewan

Tour CIBC, bureau 350  
1800, rue Hamilton  
\*Regina

Immeuble Federal  
Bureau 405  
101-22nd Street East  
\*Saskatoon

## Terre-Neuve et Labrador

TD Place, bureau 702  
140, rue Walter  
St. John's

## Demandes envoyées par la poste

Bureau des passeports  
Ministère des Affaires étrangères et  
du Commerce international  
Ottawa (Ontario) K1A 0G3

Canada

## Certificats d'identité

Bureau des passeports  
Place du Centre, niveau commercial 2  
200, promenade du Portage  
Hull (Québec)

## Demandes de renseignements

Appels locaux provenant de :  
Ottawa-Hull et les environs  
(819) 994-3500

Montréal et les environs  
(514) 283-2152  
Toronto et les environs  
(416) 973-3251

Vancouver et les environs  
(604) 586-2500  
Sans frais 1 800 567-6868  
ATS (Pour personnes  
médientendantes)

Ottawa-Hull et les environs  
(819) 994-3560  
Sans frais 1 866 256-7655

Site Web : [www.ppt.gc.ca](http://www.ppt.gc.ca)

\* Bureau où le service est offert dans  
les deux langues officielles

# POINTS DE SERVICE AU CANADA

## Alberta

Immeuble Harry Hays  
Bureau 254  
220-4th Avenue South East  
\*Calgary

## Colombie-Britannique

Immeuble Canada Place  
Bureau 160  
9700, avenue Jasper  
\*Edmonton

## Ontario

Maritime Centre  
Bureau 1508, 15<sup>e</sup> étage  
1505, rue Barrington  
\*Halifax

## Nouvelle-Écosse

Federick Square  
Bureau 470  
77, rue Westmorland  
\*Fredericton

## Nouveau-Brunswick

Immeuble Joseph Shepard  
Bureau 380, 3<sup>e</sup> étage  
4900, rue Yonge  
\*North York

Immeuble C.D. Howe  
Tour Est, niveau C  
240, rue Sports  
\*Ottawa

Immeuble Landmark  
6<sup>e</sup> étage  
43, rue Church  
\*St. Catharines

Bureau 210, 2<sup>e</sup> étage  
200, Town Centre Court  
Scarborough  
Bureau 302  
28, rue Cumberland Nord  
\*Thunder Bay

Bureau 300  
74, rue Victoria  
Toronto  
Immeuble CIBC  
Bureau 1010  
100, avenue Ouellette  
\*Windsor

## Manitoba

Immeuble Scotiabank  
5<sup>e</sup> étage  
747, rue Fort  
\*Victoria  
Bureau 400  
433, rue Main  
\*Winnipeg

Sinclair Centre  
Bureau 200  
757, rue Hastings Ouest  
\*Vancouver  
Bureau 201, 2<sup>e</sup> étage  
400, rue York  
\*London  
Central Parkway Mall  
Bureau 116  
377, rue Burnhamthorpe Est  
Mississauga

Immeuble Standard Life  
Bureau 330  
120, rue King Ouest  
\*Hamilton

Bureau 900  
13401-108th Avenue  
Surrey

Bureau 135  
8011, rue Saba  
Richmond

The Galleria  
Bureau 630  
101, rue Frederick  
\*Kitchen

## 8. Opérations entre apparentés :

Le Bureau des passeports est apparenté, à titre de propriété commune, à tous les ministères, organismes et sociétés d'État créés par le gouvernement fédéral. Les paiements reliés à l'exploitation des services de passeport à l'étranger, au logement et aux services du confinement ont été faits aux parties concernées pendant le cours normal des opérations.

## 9. Assurance :

Le Bureau des passeports n'assure pas ses biens. Ceci est conforme à la pratique adoptée dans le cadre de la politique gouvernementale d'auto assurance.

## 10. Impôt :

Le Bureau des passeports n'a pas à payer l'impôt sur le revenu.



2002	4 440 \$
2003	4 049 \$
2004	2 308 \$
2005	1 238 \$
2006 et par la suite	2 353 \$
	14 388 \$

Le Bureau des passeports signe des baux de location-exploitation à long terme pour ses locaux. Ces baux expirent en 2010. Les paiements futurs minimaux de l'ensemble des locations sont environ comme suit :

### 7. Obligations contractuelles :

(b) Excédent accumulé : L'excédent accumulé est une accumulation des surplus de chaque exercice incluant l'imputation de l'actif d'ouverture net de 746 \$, lors de l'établissement du Fonds renouvelable.

(a) Imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds : L'imputation nette accumulée sur l'autorisation du Fonds représente la position du Fonds renouvelable tenue par le gouvernement pour le Fonds renouvelable.

### 6. Avoir du Canada :

2003 - 2004	4 500 \$
2005 - 2006	4 477 \$

Conformément à la décision 828716 du Conseil du Trésor en date du 8 février 2001, le Bureau des passeports a reçu un prêt de 7 800 \$ du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. Le montant initial et les intérêts, qui s'élèvent à 1 177 \$, sont remboursables de la manière suivante :

### 5. Prêt exigible :

## 4. Immobilisations et amortissement cumulé :

Immobilisations				
	de l'exercice	Acquisitions	Aliénations	solde à la fin de l'exercice
Améliorations locales	3 298 \$	— \$	— \$	3 298 \$
Amueblement	2 318	—	—	2 318
Équipement de traitement électronique des données	5 827	1 651	—	7 478
Autres pièces d'équipement	2 528	484	—	3 012
	13 971 \$	2 135 \$	— \$	16 106 \$
Amortissement cumulé				
	de l'exercice	Acquisitions	Aliénations	solde à la fin de l'exercice
Améliorations locales	3 298 \$	— \$	— \$	3 298 \$
Amueblement	1 079	138	—	1 217
Équipement de traitement électronique des données	4 594	644	—	5 238
Autres pièces d'équipement	2 010	138	—	2 148
	10 981 \$	920 \$	— \$	11 901 \$
Autres immobilisations				
	de l'exercice	Acquisitions	Aliénations	solde à la fin de l'exercice
Projet de perfectionnement de la technologie	30 879 \$	2 453 \$	— \$	33 332 \$
Autres projets d'immobilisation	1 185	4 976	—	16 161
	42 064 \$	7 429 \$	\$	49 493 \$
Amortissement cumulé				
	de l'exercice	Acquisitions	Aliénations	solde à la fin de l'exercice
Projet de perfectionnement de la technologie	533 \$	3 677 \$	— \$	4 210 \$
Autres projets d'immobilisation	2 877	3 331	—	6 208
	3 410 \$	7 008 \$	— \$	10 418 \$

(c) Autres immobilisations (suite)

Tous les coûts de projet pour les autres projets d'immobilisations sont amortis selon la méthode linéaire pour la durée économique prévue de l'initiative.

(d) Prestations de cessation d'emploi :

Les prestations de cessation d'emploi du personnel s'accumulent avec leurs années de service au gouvernement du Canada, tel que le prévoient les conventions collectives. Le coût de ces prestations est inscrit dans les comptes lorsque les bénéfices sont gagnés par les membres du personnel.

(e) Régime de retraite :

Le personnel du Bureau des passeports est couvert par le Régime de pensions de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. En vertu de la loi actuelle, les contributions versées au Régime par le Bureau des passeports sont limitées à un montant égal aux contributions du personnel en fonction de ses années de service. Ces contributions représentent les obligations totales de pension du Bureau des passeports et sont imputées aux opérations sur une base courante. Le Bureau des passeports n'est pas tenu, dans le cadre de la loi actuelle, de verser des contributions pour pallier les insuffisances du Compte de pension de retraite de la fonction publique ni les frais au Trésor pour les paiements d'indexation en vertu de la Loi sur les prestations de retraite supplémentaires.

(f) Utilisation d'estimations comptables :

La préparation d'états financiers en conformité avec les principes comptables généralement reconnus au Canada exige que la gestion établisse des estimations comptables affectant les montants d'actif, de passif, de revenus et de dépenses rapportées durant la période, et qu'elle divulgue des éventualités reliées aux actifs et passifs à la date des états financiers. Les résultats réels pourraient être différents des estimations comptables.

(g) Constatation des revenus :

Les droits de passeport sont versés au moment de la demande et font l'objet d'une comptabilité d'exercice. Les recettes différées correspondent aux droits perçus pour les services de passeport n'ont pas encore été rendus à la fin de l'exercice.

### 3. Transfert de l'excédent accumulé du Fonds renouvelable :

Conformément à la décision 828716 du Conseil du Trésor en date du 8 février 2001, un remboursement de 5 750 \$ a été effectué pour un transfert précédent de l'excédent accumulé du Fonds renouvelable imputé au Trésor. Ce transfert a été noté directement avec l'excédent accumulé et l'imputation nette accumulée à l'autorisation du Fonds.

Notes aux états financiers

Exercice clos le 31 mars 2001

(en milliers de dollars)

1. Autorisation et but :

Le Fonds renouvelable du Bureau des passeports (le Fonds) a été établi en 1969 pour assurer la délivrance de documents de voyage adéquats à des citoyens canadiens et à certains résidents permanents au Canada qui ne peuvent obtenir de passeport valide de leur pays d'origine. La Loi sur les fonds renouvelables a autorisé le fonctionnement du Fonds.

Une autorisation permanente continue du Parlement autorise le Fonds à effectuer des paiements à partir du Trésor, jusqu'à un total de 4 000 \$, à des fins de fonds de roulement, de l'acquisition d'immobilisations et du financement temporaire des déficits de fonctionnement accumulés. Un montant de 746 \$, représentant l'actif net pris en charge par le Fonds et les actifs contribues au Fonds, a été imputé à cette autorisation lorsque le Fonds est devenu budgétaire en 1981.

2. Principales conventions comptables :

- (a) Stocks :
  - Le stock de fournitures et d'approvisionnements est inscrit au prix coûtant.
  - (b) Immobilisations :
    - Les immobilisations sont notées au prix coûtant et amorties selon la méthode linéaire, depuis l'exercice d'acquisition, sur leur durée économique prévue, comme suit :
- (c) Autres immobilisations :
  - Depuis le 1<sup>er</sup> avril 1994, le Bureau des passeports capitalise tous les coûts imputés au Programme de perfectionnement de la technologie. Les coûts du projet sont répartis dans quatre catégories qui sont amorties selon la méthode linéaire sur la durée économique prévue du projet, comme suit :

Immobilisations	
Pièces d'équipement	10 ans
Système	10 ans
Amueblement	16 ans
Équipement de traitement électronique des données	4 ans
Période d'amortissement	

# État de l'évolution de la situation financière

Exercice clos le 31 mars 2001, avec les montants comparatifs de 2000

(en milliers de dollars)

Encaisse provenant de (utilisée pour) :		
Activités de fonctionnement :		
Perte nette	(1 205) \$	(2 938) \$
Plus :		
Provision pour prestations de cessation d'emploi	1 088	1 039
Amortissement des immobilisations	7 928	3 471
Perte sur l'aliénation d'immobilisations	—	17
Valorisation des actifs et des passifs à court terme	(2 189)	1 589
Paiements et variation de la provision pour	12 786	2 332
prestations de cessation d'emploi	(277)	(569)
<b>Investissements :</b>	10 320	3 362
Immobilisations acquises	(9 564)	(10 743)
<b>Financement :</b>		
Prêt exigible	7 870	—
Retour sur un transfert précédent de l'excédent	5 750	—
accumulé du Fonds renouvelable (note 3)	13 620	—
Ressources financières nettes fournies et variations de l'imputation nette	14 376	(7 391)
accumulées sur l'autorisation du Fonds au cours de l'année		
Imputation nette accumulée sur l'autorisation	15 676	23 067
du Fonds au début de l'exercice		
Imputation nette accumulée sur l'autorisation	30 052 \$	15 676 \$
du Fonds à la fin de l'exercice		

Voir notes complémentaires aux états financiers.

Voir notes complémentaires aux états financiers.

44 510 \$	39 055 \$	Soles à la fin de l'exercice
-	5 750	Retour sur un transfert précédent de l'excédent accumulé du Fonds renouvelable (note 3)
44 510	33 305	Perte nette
47 448 \$	44 510 \$	Soles au début de l'exercice
<b>2000</b>	<b>2001</b>	

(en milliers de dollars)

Exercice clos le 31 mars 2001, avec les montants comparatifs de 2000

## État d'excédent accumulé

(11 205) \$	12 938) \$	Perte nette
82 463	67 484	Perte subie sur l'aliénation d'immobilisations
-	17	Intérêts
70	-	Charges diverses
159	181	Location
520	336	Services postaux et affranchissement
987	1 561	Réparation et entretien
1 011	976	Voyages et démenagements
1 271	490	Information
1 321	1 547	Télécommunications
2 103	1 420	Impression, papeterie et fournitures
2 516	2 323	Fret, messageries et camionnage
4 401	3 920	Logement
4 447	4 447	Services de passoport dans les missions à l'étranger
4 667	4 902	Services professionnels et spéciaux
6 580	5 556	Motivité de passoport et formulaires de demande
7 928	3 471	Amortissement des immobilisations
1 088	1 039	Provision pour prestations de cessation d'emploi
43 318	35 213	Traitements et avantages sociaux
<b>Frais d'exploitation :</b>		
71 258	64 546	Revenus divers
70 660 \$	64 308 \$	Droits perçus
<b>2001</b>	<b>2000</b>	<b>Revenus :</b>

(en milliers de dollars)

État des résultats Exercice clos le 31 mars 2001, avec les montants comparatifs de 2000



# Bilan

au 31 mars 2001, avec les montants comparatifs de 2000

(en milliers de dollars)

**2001** **2000**

## Actif

Actif à court terme :

Débiteurs :

Gouvernement du Canada

Tiers

Stocks

Charges payées d'avance

Immobilisations (note 4) :

Au coût

Moins : amortissement cumulé

Autres immobilisations (note 4) :

Programme de perfectionnement de la technologie

Autres projets d'immobilisations

Moins : amortissement cumulé

Autres immobilisations

Moins : amortissement cumulé

Autres immobilisations

Moins : amortissement cumulé

Autres immobilisations

Moins : amortissement cumulé

Autres immobilisations

Moins : amortissement cumulé

Autres immobilisations

Moins : amortissement cumulé

Autres immobilisations

Moins : amortissement cumulé

Autres immobilisations

Moins : amortissement cumulé

Autres immobilisations

Moins : amortissement cumulé

Autres immobilisations

Moins : amortissement cumulé

Autres immobilisations

Moins : amortissement cumulé

Autres immobilisations

Moins : amortissement cumulé

Autres immobilisations

Moins : amortissement cumulé

Autres immobilisations

Moins : amortissement cumulé

Autres immobilisations

Moins : amortissement cumulé

Autres immobilisations

Moins : amortissement cumulé

Autres immobilisations

Moins : amortissement cumulé

Autres immobilisations

Moins : amortissement cumulé

Voir notes complémentaires aux états financiers.

Fonds renouvelable du Bureau des passeports

Exercice clos le 31 mars 2001

RAPPORT DES VÉRIFICATEURS AU SOUS-MINISTRE ADJOINT, SERVICES MINISTÉRIELS, PASSEPORTS ET AFFAIRES CONSULAIRES

Nous avons vérifié le bilan du Fonds renouvelable du Bureau des passeports au 31 mars 2001 ainsi que l'état des résultats, l'état d'excédent accumulé et l'état d'évolution de la situation financière de l'exercice clos à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction du Fonds renouvelable du Bureau des passeports. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en nous fondant sur notre vérification. Sans pour ce qui est expliqué dans le paragraphe qui suit, notre vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues au Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'ineffectivités importantes. La vérification comprend le contrôle par sondage des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

Comme notre nomination à titre de vérificateur du Fonds s'est faite après le 31 mars 2000, nous n'étions pas présents lors de la prise de l'inventaire physique au début de l'année et nous n'avons donc pas eu la possibilité de nous assurer du dénombrement des stocks à cette date par d'autres procédés de vérification. Ainsi, nous n'étions pas en mesure de déterminer s'il était nécessaire d'apporter des corrections aux dépenses encourues pour le matériel des passeports et des formulaires de demande ainsi que pour la perte nette de l'exercice et l'excédent d'ouverture accumulé.

À notre avis, si l'on ne tient pas compte de l'effet de redressements éventuels qui auraient pu s'avérer nécessaires si nous avions été présents lors de la prise de l'inventaire physique au début de l'exercice, comme il est décrit précédemment, l'état des résultats, l'état d'excédent accumulé et l'état d'évolution de la situation financière donnent, à notre avis, une image fidèle, à tous les égards importants, des résultats de l'exploitation du Fonds et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé au 31 mars 2001 selon les principes comptables pour les fonds renouvelables du Canada tels qu'ils sont décrits à la note 2.

KPMG, comptables agréés

Ottawa, Canada  
Le 8 juin 2001

Les dépenses sont plus élevées qu'en 1999-2000, soit de 22 p. 100 ou 15 millions de dollars. Cet écart s'explique en grande partie par :

- a) une augmentation des salaires et des avantages sociaux de 8,1 millions de dollars ainsi que l'embauche de 114,44 équivalents à temps plein, soit une augmentation de 14,2 p. 100 par rapport à l'exercice précédent;
- b) une augmentation de 4,1 millions de dollars de l'amortissement, principalement en raison d'IRIS;
- c) une augmentation de 1 million de dollars pour le matériel utilisé dans la production de passeports et les formulaires de demande, et de 781 000 \$ pour les services d'information, principalement en raison de la hausse du nombre de documents délivrés.

Les ressources financières nettes perçues grâce aux activités de fonctionnement s'élèvent à 10,3 millions de dollars et les activités d'investissements nets s'élèvent à 9,6 millions de dollars. En conséquence, les recettes financières nettes utilisées totalisent 0,7 million de dollars. Durant l'exercice, d'autres fonds sont provenus d'un prêt de 7,87 millions de dollars et d'un retour sur un transfert précédent de l'excédent accumulé du Fonds renouvelable de 5,75 millions de dollars. Ces autres sources de financement, allouées aux ressources financières nettes ci-dessus de 0,7 million de dollars ont entraîné une augmentation de l'imputation nette accumulée sur l'autorisation du fonds (INASAF) de 30,1 millions de dollars à la fin de l'exercice.

Le bilan présente l'actif, le passif et l'avoir. Les immobilisations nettes ont diminué de 2,6 millions de dollars. Le passif exigible a augmenté de 13,8 millions de dollars et la dette à long terme de 8,7 millions de dollars. Comme le compte de l'INASAF du Bureau s'élève à 30,1 millions de dollars et que l'excédent accumulé totalise 39,1 millions de dollars, l'avoir est réduit à 9,0 millions de dollars.

## APPROUVE PAR

**Pierre R. Bélisle**

*Directeur, Services financiers  
et administratifs*

**Michael J. Hutton**

*Président-directeur général*

## Fonds renouvelable du Bureau des passeports

À titre d'organisme de service spécial doté d'un fonds renouvelable, le Bureau des passeports finance ses activités entièrement à partir des revenus tirés des droits perçus pour la délivrance de documents de voyage.

Les états financiers du Fonds renouvelable du Bureau des passeports ont été préparés selon la politique du Conseil du Trésor visant les fonds renouvelables et selon les normes et exigences de présentation de l'information établies par le Receveur général du Canada. La responsabilité de ces états financiers incombe aux gestionnaires du Fonds. Une partie de l'information incluse dans ces états financiers est fondée sur la meilleure estimation et tient dûment compte de l'importance relative. Pour se conformer à l'obligation de produire des états financiers, le Fonds garde un fichier central des transactions financières qui concorde avec l'information soumise dans les déclarations ministérielles et aux Comptes publics du Canada. La direction responsable du Fonds renouvelable du Bureau des passeports, soit la Direction des services financiers et administratifs, respecte les politiques de gestion financière et les conventions comptables du ministère. En se conformant aux contrôles de gestion financière et aux contrôles comptables internes, le Fonds donne une assurance raisonnable que les transactions sont notées et exécutées selon son autorité et que son actif est protégé.

## Rapport de la direction

Comme l'indique l'état des résultats (Tableau 1), à la fin de l'exercice 2000-2001, le Bureau des passeports accumulait une perte de 11,2 millions de dollars comparativement à une perte de 2,9 millions de dollars pour l'exercice 1999-2000. Cette situation s'explique principalement par l'incapacité de faire approuver une augmentation des droits qui aurait pu tomber à point nommé dans le cycle quadriennal du Fonds renouvelable du Bureau des passeports et par des investissements majeurs dans la technologie au fil des ans. Bien que le rendement de ces investissements commencera à avoir une incidence positive sur nos finances à moyen terme, nous avons pris des mesures supplémentaires pour atteindre le seuil de rentabilité, notamment : un moratoire sur tout agrandissement de bureau et un examen des processus internes pour augmenter la productivité et les revenus. Pour l'exercice 2000-2001, les revenus sont de 10 p. 100 supérieurs à ceux de l'exercice précédent ou 6,7 millions de dollars. Cette hausse correspond à une augmentation de 10 p. 100 du nombre de documents délivrés.

Cette année, le Bureau des passeports compte à son emploi 989 personnes, ce qui représente une augmentation de 18 p. 100 par rapport à l'année précédente.

Cette hausse du personnel s'explique par l'accroissement du nombre de demandes de renseignements par écrit et au téléphone qui s'ensuit, et par la mise en œuvre de l'IRIS.

Les nouveaux centres de production nécessiteront également l'embauche de personnel supplémentaire, tout comme l'initiative Gouvernement en direct et les projets de diversification des modes de prestation de services.

Pour le Bureau des passeports, la formation du personnel constitue un investissement clé qui rapportera des bénéfices dans les années à venir. Plus de 96 p. 100 de notre budget de formation est consacré au personnel de soutien, subalterne et intermédiaire. Une enquête récente auprès du personnel a fait ressortir que celui-ci souhaitait travailler dans un milieu où il pouvait s'épanouir afin de contribuer de manière positive à l'organisation.

Notre programme de prix et de reconnaissance souligne l'ancieneté, le rendement exceptionnel, les contributions méritoires et les suggestions pratiques. Les prix au mérite et les prix d'innovation sont décernés par un processus d'évaluation par les pairs. Nous avons aussi mis en œuvre un certain nombre de programmes progressifs de gestion axée sur les personnes, y compris différentes options de travail qui accordent une certaine souplesse à l'horaire du personnel pour concilier travail, famille et santé.

Les compétences et l'expertise de notre personnel sont attribuables, en partie, à l'engagement pris par le Bureau envers la formation et le perfectionnement.

Les compétences et l'expertise de notre personnel sont attribuables, en partie, à l'engagement pris par le Bureau envers la formation et le perfectionnement.

Nous encourageons fortement notre personnel à proposer des moyens d'améliorer la productivité, la prestation des services et l'administration de l'organisation.

## Années de service

Quelque 270 personnes travaillent pour le Bureau des passeports depuis plus d'une décennie. Le nombre de membres du personnel à notre service depuis plus de 10 ans témoigne d'une relation de travail qui satisfait les deux parties.

## 25 années de service

Brigitte Boudreau  
Paul Cavanagh  
Celine Donaldson  
Guy Dufort  
Brenda Helferty  
Judy Kessler  
Peter Ridder  
Donna Weatherall

## 30 années

Francoise Benoit  
Susan Laewen  
Paul Langlois  
Denise Loyer

## 35 années et plus

Barbara Badali  
Betty Cameron

## Gouvernement en direct/ Passport en ligne

Gouvernement en direct (GED) est l'initiative par laquelle l'État compte offrir à tous les citoyens et entreprises du Canada un accès électronique complet à ses services. Ce projet pluriannuel vise à rendre tous les ministères et organismes fédéraux accessibles par l'intermédiaire d'un seul site Web commun d'ici à avril 2004.

Cette passerelle Internet donnera à tous les Canadiens et Canadiennes un accès à de l'information et aux services du gouvernement directement depuis la maison, l'école ou le travail. Le site Web servira aussi de fenêtre sur la culture et l'environnement du Canada, non seulement pour la population du pays, mais aussi pour les citoyens du monde entier.

L'initiative GED prévoit la mise en œuvre de projets de reconnaissance qui marqueront la première étape des services en ligne. Le Bureau des passeports a été choisi comme projet-phare pour le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. Grâce aux mesures de sécurité liées à l'Initiative Passport en ligne, actuellement à l'étape de développement, les Canadiens pourront bientôt demander des documents de voyages en ligne. La durée de transaction sera ainsi réduite et l'accès aux services pour les personnes vivant dans des régions éloignées ou à l'étranger du pays sera facilité. Le gouvernement du Canada finance ce projet à raison de 1,6 million de dollars.

L'Internet rend également possible d'autres initiatives, telles que la conception d'un système en ligne servant à la vérification des dossiers de citoyenneté et de naissance. Le Bureau des passeports a entamé des pourparlers avec Citoyenneté et Immigration Canada ainsi que les 13 registres de l'état civil provinciaux et territoriaux en vue d'élaborer un système de vérification de la citoyenneté en direct, ce qui contribuera à l'élimination de la fraude.

## Système de gestion des files d'attente

Des discussions se poursuivent également avec le secteur privé pour créer un système de paiement en ligne sécuritaire qui serait connecté au système de gestion financière du Bureau des passeports (PASSAP).

Les transactions au comptoir avec IRIS prennent en moyenne huit minutes. Or, les demandes plus complexes sont plus longues, ce qui augmente le temps d'attente pour les autres clients. Dix-sept bureaux régionaux sont maintenant équipés de notre nouveau système Q-Matic, qui évalue la priorité des besoins de la clientèle et affecte notre personnel en conséquence. Le système comporte une imprimante de billets, des renseignements au comptoir, des dispositifs d'affichage électronique et un ordinateur. Un coordinateur analyse la complexité des demandes de chacun des clients en attente et détermine la meilleure façon de les traiter. Enfin, il oriente les clients vers l'examineur qui est en mesure de mieux les servir. À plus ou moins longue échéance, chaque bureau des passeports ayant quatre comptoirs ou plus sera équipé du système Q-Matic.

Le logiciel Q-Matic crée une base de données statistiques sur les transactions, les temps d'attente et les périodes de pointe dans la journée, la semaine et le mois. Ces données fournissent aux gestionnaires une vue d'ensemble de leur bureau et permet d'analyser l'achalandage pour être en mesure de prévoir les fluctuations de la demande. La formation des gestionnaires en vue de la mise en œuvre du système est en cours.



Conçu à la fois comme organe d'archivage et comme lieu de discussion en direct, le Secrétariat virtuel est accessible 24 heures sur 24, mais réservé aux seuls membres. Ainsi, les participants peuvent afficher questions, commentaires et réponses pendant leurs heures de travail respectives sans devoir tenir compte de décalages horaires.

L'administrateur du site en fait la gestion de façon quotidienne. Des 30 participants admissibles, 20 s'y sont déjà branchés. Il reste encore au site, qui en est potentiel, et ses progrès sont évalués quatre fois l'an par les membres des Cinq nations.

## Nouveaux formulaires de demande

Il y a trois ans, le Bureau des passeports a entrepris la tâche monumentale de remanier nos formulaires afin d'en faciliter le téléchargement depuis notre site Web. Le nouveau format du formulaire permet maintenant de les imprimer sur du papier de 8 1/2 x 11 po.

Ce sont les formulaires à l'intention des Canadiens et Canadiennes résidant aux États-Unis qui ont été mis en ligne les premiers, en septembre 2000. La version papier a été publiée en décembre 2000, en même temps que les versions électroniques et imprimées d'autres formulaires. Dès février 2001, tout le Bureau des passeports utilisait les nouveaux formulaires. Nous sommes maintenant à l'étape d'approvisionnement des bureaux de Postes Canada en nouveaux formulaires.

Les 16 formulaires de demande de passeport ont été remaniés et seront publiés en formats papier et électronique d'ici à janvier 2002.

## Retards

Le nombre de demandes de passeports est à son plus fort à chaque hiver. La demande plus vive qu'à l'accoutumée, au début de 2001, de même qu'un ralentissement causé par la mise en œuvre de l'IRIS, a provoqué un retard sans précédent au centre de production de Hull. Notre délai d'exécution habituel de 10 jours ouvrables s'est prolongé à 29 jours. Cela a également suscité un déluge d'appels et de messages électroniques de la part des requérants qui s'étonnaient que leur passeport ne soit pas prêt à temps.

Pour remédier à cette situation extraordinaire, des mesures d'urgences ont été prises. Les examinateurs ont prolongé leurs heures de travail, et ont même travaillé la fin de semaine. On a aussi augmenté le personnel du centre d'appel pour répondre à la hausse des demandes et fait venir des examinateurs de Montréal pour prêter main forte au centre de production. Grâce à ces efforts, la durée de traitement des demandes a été ramenée à notre norme de 10 jours en l'espace de trois semaines.

## Rappel de passeports

En novembre 2000, les passeports délivrés par le bureau de North York ont été imprimés avec des codes à barres illisibles à la machine. Lorsque l'erreur a été découverte, le Bureau des passeports a entrepris le rappel et le remplacement de quelque 10 000 passeports. Les missions canadiennes à l'étranger et les autorités étrangères ont immédiatement été informées, et des bases de données ont été mises sur pied pour rédiger, imprimer et expédier des lettres annonçant le rappel. Il a aussi fallu trouver et louer des locaux pour établir un centre de production temporaire d'où servir notre clientèle avec le moins d'inconvénients possible. Une fois encore, le personnel a fait preuve d'un esprit d'équipe exemplaire, et la situation a vite été rectifiée.

## Centres d'impression

Deux centres d'impression centraux — à Hull et à Toronto — remplaceront bientôt les services faisant actuellement partie des bureaux régionaux. Les données entrées dans ces bureaux seront transmises par voie électronique à un centre d'impression où les passeports seront produits et expédiés directement aux requérants. C'est IRIS qui a permis d'adopter cette façon de fonctionner simplifiée, grâce à laquelle les délais de délivrance sont réduits.

Les caractéristiques de sécurité de la nouvelle technologie d'impression rendent la contrefaçon pour ainsi dire impossible.

Les deux centres de production doivent ouvrir leurs portes à la fin de 2001. On prévoit qu'ils seront entièrement fonctionnels au printemps de 2002.

## Secrétariat virtuel des Cinq nations

Depuis 1994, le Canada fait partie de la Conférence des Cinq nations, au sein de laquelle se réunissent les bureaux des passeports du Royaume-Uni, des États-Unis, de l'Australie, de la Nouvelle-Zélande et du Canada en vue de discuter de préoccupations et de problèmes communs.

C'est IRIS qui a permis d'adopter cette façon de fonctionner simplifiée, grâce à laquelle les délais de délivrance sont réduits.

Il s'agit d'un forum de discussion servant à étudier ces questions et à partager des méthodes de travail. Comme il est impossible de se réunir plus d'une fois par année, le Canada a proposé la création d'un site Web commun qui permettrait aux États membres d'échanger de l'information au sein d'un forum virtuel. Le Bureau des passeports a offert de le mettre en œuvre et de le maintenir. Le Secrétariat virtuel des Cinq nations a été officiellement inauguré le 1<sup>er</sup> novembre 2000.

## Système automatisé de délivrance de passeports (IRIS)

En 1994, le Bureau des passeports a investi de grosses sommes pour mettre en œuvre un système automatisé de délivrance de passeports nommé IRIS. Ce système allie des fonctions de sécurité à des capacités évoluées de numérisation de photos ainsi que de saisie et d'extraction de données. IRIS répond à la demande de la clientèle qui souhaite des services plus accessibles et plus souples tout en permettant l'élaboration d'un livret de passeport plus perfectionné.

Les examinateurs ont reçu une formation pour les préparer à un environnement fonctionnant entièrement à partir d'IRIS. Pendant que nous raffinons le système automatisé, il est toujours possible de délivrer des passeports manuellement, s'il y a lieu. La mise en œuvre d'IRIS a débuté au printemps de 1999. En mars 2000, environ le tiers des bureaux avaient été dotés de ce système électronique.

Cette année, 28 de nos 29 bureaux ont fonctionné entièrement à partir d'IRIS et 78 p. 100 de tous les passeports ont été délivrés avec ce système. Notre

Ce système allie des fonctions de sécurité à des capacités évoluées de numérisation de photos ainsi que de saisie et d'extraction de données.

nouveau bureau de Richmond, en Colombie-Britannique, a été le premier à utiliser uniquement IRIS. Le processus de mise en œuvre respecte l'échéancier et, à compter de juin 2001, tous les passeports délivrés au Canada seront traités par IRIS.

Avec le système IRIS, les examinateurs entrent les renseignements sur le requérant, balayent sa photo, la déclaration de son répondant et sa preuve documentaire de citoyenneté. Ils sauvegardent les dossiers ainsi créés dans le système automatisé pendant que le requérant est sur place.

Mais ce n'est qu'en 2004 que nous verrons l'avantage principal d'IRIS, lorsque les premiers passeports qu'il aura délivrés arriveront à échéance. En effet, lorsque ces passeports arriveront à échéance, il sera possible de les remplacer à partir des données sauvegardées dans IRIS. Les requérants ne seront plus tenus de soumettre les documents d'appui lors du renouvellement des passeports délivrés à partir d'IRIS.

Le Canada jouit maintenant d'une réputation de chef de file à l'échelle mondiale dans le domaine de la création technologique de systèmes de conception et de traitement de passeports.

Des partenariats pour  
améliorer le service

Grâce à son vaste réseau de comptoirs, la Société canadienne des postes représente un partenaire idéal pour accroître le nombre de points de service du Bureau des passeports. Considérons des avantages mutuels d'un tel partenariat, le Bureau des passeports et Postes Canada en sont vite arrivés à un protocole d'entente.

À la mi-janvier de 2001, 15 comptoirs postaux dans Montréal, Windsor, Toronto et Ottawa acceptaient des demandes de passeport; 15 autres comptoirs entrèrent en service à l'automne de 2001.

À titre d'agents réceptionnaires, les membres du personnel de Postes Canada affectés au projet passent en revue les formulaires pour s'assurer qu'ils sont dûment remplis et accompagnés de tous les documents d'appui nécessaires. Les demandes sont ensuite acheminées au Bureau des passeports pour traitement et le nouveau passeport et les originaux des documents fournis sont envoyés au requérant dans les sept jours ouvrables. Postes Canada exige des frais de manutention de 10 \$ pour ses services.

Les deux organisations font la promotion de ce service et ceux qui l'ont utilisé n'en tarissent pas d'éloges. Depuis la mi-janvier 2001, les comptoirs postaux ont reçu quelque 3 500 demandes.

La section Diversification des modes de prestation des services a mené cette initiative de service par l'entremise de la Société canadienne des postes et continue à chercher de nouveaux partenariats avec d'autres organismes gouvernementaux.

## Cartes sécuritaires

Au départ, le Bureau des passeports et Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) avaient conçu un projet dont l'objectif était d'élaborer un format de carte commun qui servirait à produire les cartes de résidents permanents pour CIC, des cartes-passeports et d'autres cartes protégées pour différents ministères. Le financement pour construire et exploiter notre centre interne de production de cartes sécuritaires devait provenir du partenariat avec Citoyenneté et Immigration Canada. Cette initiative a cependant été reportée à une date indéterminée.

D'autre part, nous avons maintenu notre partenariat avec l'Agence canadienne des douanes et du revenu (ACDR) visant le service de traitement accéléré des voyageurs (CANPASS). Ce service automatisé permet aux personnes qui voyagent souvent en avion de passer la frontière plus rapidement. Ils n'ont qu'à balayer une carte codée avec leurs renseignements personnels et des détails biométriques (empreintes digitales ou configuration de la main) pour confirmer leur identité et leur citoyenneté. L'information est transférée par voie électronique au Centre d'enregistrement CANPASS pour approbation.

Ce projet pilote est toujours en service à l'aéroport de Vancouver et a suscité des réactions positives. Toutefois, compte tenu des coûts liés à la mise en œuvre du système, l'ACDR a décidé de suspendre le projet.

Le Bureau des passeports continue d'étudier le potentiel d'une carte-passeport. Utilisé de pair avec le livret de passeport ou seul, le système de carte automatisé simplifierait le passage aux frontières, notamment celles des États-Unis qui sont très fréquentées.

Impact stratégique	Description	Progrès en 2000-2001
<p><b>Exploiter le concept de la diversification de la prestation des modes</b></p> <p>postes : on a autorisé Postes Canada à agir en tant qu'agent récepteur des demandes des citoyens.</p>	<p>Partenariat avec la Société canadienne des postes : on a autorisé Postes Canada à agir en tant qu'agent récepteur des demandes des citoyens.</p> <p>Partenariat avec la Société canadienne des postes : on a autorisé Postes Canada à agir en tant qu'agent récepteur des demandes des citoyens.</p>	<p>En janvier 2001, 15 nouveaux comptoirs de postes ont été ajoutés au réseau.</p> <p>Postes Canada a été autorisé à agir en tant qu'agent récepteur des demandes des citoyens.</p>
<p><b>de services</b></p> <p>Objectif : Faciliter le processus de demande et l'accès aux formulaires pour les requérants</p>	<p>Passaport en ligne : ce projet s'inscrit dans le cadre d'une initiative générale de l'administration fédérale qui vise à fournir de l'information et des services en ligne.</p>	<p>Cette initiative, qui en est à sa première étape, permet aux requérants de télécharger des formulaires de demande de passeports depuis le site Web du Bureau des passeports. On planifie déjà la deuxième étape, celle où il sera possible de remplir sa demande en ligne.</p>
<p><b>Améliorer la prise de décisions</b></p> <p>Objectif : Accroître l'efficacité du processus de prise de décisions et améliorer le potentiel de gestion</p>	<p>Code de planification stratégique révisé pour améliorer les activités de planification.</p> <p>Mise en œuvre d'une nouvelle structure de gestion pour accroître l'efficacité de la direction.</p>	<p>Création d'un comité de gestion des passeports.</p>
<p><b>Accélérer l'utilisation des technologies</b></p> <p>Objectif : Améliorer l'efficacité du fonctionnement du Bureau des passeports</p>	<p>IRIS (système de délivrance de passeports qui permet la saisie et l'extraction de données)</p> <p>Production des passeports centralisée à Hull et à Toronto</p> <p>Q-Matic : un système de gestion des files d'attente qui réduit le temps d'attente aux comptoirs publics</p>	<p>Mise en œuvre complète en cours</p> <p>Ouverture prévue pour l'hiver 2002</p> <p>En fonction dans 17 bureaux</p>
<p><b>Repenser le processus de demande de passeports</b></p> <p>Objectif : Fournir un service plus accessible</p>	<p>Projet pilote des services urgent et express</p> <p>Élaboration de nouveaux formulaires de demande</p> <p>Mise au point d'un système de vérification en ligne du statut de citoyenneté</p>	<p>Projet pilote en cours</p> <p>Remaniement des formulaires terminés.</p> <p>Nouveaux formulaires affichés dans le site Web du Bureau des passeports.</p> <p>Discussion en cours avec 13 bureaux d'enregistrement provinciaux et territoriaux et avec Citoyenneté et Immigration Canada</p>



# NOS RÉALISATIONS STRATÉGIQUES

Pour l'exercice 1997-1998, le Bureau des passe-ports a préparé un plan stratégique à long terme qui traçait l'orientation de l'organisation pour une période de cinq ans, c'est-à-dire, le *Plan stratégique du Bureau des passeports pour la période de 1997-1998 à 2000-2001*. Ce plan, qui constituait le cadre de travail des activités actuelles et futures, s'inscrivait dans la vision du *Bureau visant à améliorer la qualité du service* et la sécurité du passeport, le service à la clientèle, le moral du personnel et la rentabilité. Préparé avec le concours de plus de 40 gestionnaires du Bureau des passeports, de conseillers externes, de divers sondages et rapports, ainsi qu'à partir de recommandations, le plan contenait quatre impératifs stratégiques :

- exploiter le concept de la diversification des modes de prestation de services à son plein potentiel;
  - fournir des compétences, des renseignements et des processus pour améliorer la prise de décisions;
  - accélérer l'utilisation de technologies pour nos processus;
  - repenser le processus de demande de passeport.
- Nous avons élaboré un plan pluriannuel pour fixer des objectifs, identifier des ressources et déterminer des échéanciers pour la réalisation de chaque impératif. Nous avons atteint nos buts tout en respectant nos engagements en vue d'assurer le service, la sécurité et la gestion des coûts. Le Plan stratégique touche à sa fin cette année. Le tableau suivant renferme les résultats qu'il a permis d'obtenir.



## Demandes de renseignements par écrit

En 2000-2001, le Bureau des passeports a répondu à 29 208 demandes de renseignements par écrit au sujet de l'admissibilité à un passeport, des directives concernant les photos et les répondants, du statut d'une demande, des changements de nom et des renseignements concernant la citoyenneté. Nous avons reçu 27 513 (94 p. 100) de ces demandes par courriel par l'entremise de notre site Web. En plus de ces demandes concernant les passeports et le processus de demande, nous avons reçu 925 messages élogieux et 32 plaintes.

## Site Web

Le Bureau des passeports a très vite compris que l'Internet pouvait constituer une source d'information pratique pour sa clientèle, et s'est empressé de créer son premier site Web en 1996. Depuis lors, nous suivons l'usage qu'en font les internautes pour en mesurer l'efficacité. On y note les activités selon le jour, l'heure, le jour le plus occupé du mois et le nombre de séances par mois et par jour. En 2000-2001, le site du Bureau des passeports a reçu 365 539 visites.

En 2000-2001, le site du Bureau des passeports a reçu 365 539 visites.

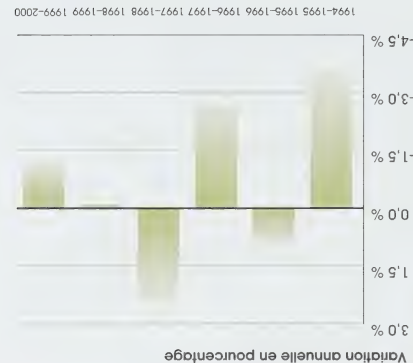
## Productivité

Depuis que les formulaires de demande de passeport pour les Canadiens habitant aux États-Unis ont été affichés sur le site Web en septembre 2000, ils ont été téléchargés 38 000 fois. Notre formulaire ordinaire pour les résidents du Canada, affiché en ligne en décembre 2000, a été téléchargé 191 215 fois depuis lors.

Le Bureau des passeports reconnaît depuis longtemps le besoin d'établir un lien entre ses décisions de

## Productivité totale des facteurs

Analyse économique



gestion et la situation financière de l'organisation. Reconnaissant que la productivité peut être motivée par l'investissement en capitaux ou par la restructuration, le Bureau a révisé sa façon de mesurer sa propre productivité. Ce nouveau moyen de mesurer, nommé Productivité totale des facteurs, reflète mieux l'environnement opérationnel du Bureau des passeports. Il aide également à cerner les facteurs qui contribuent à la fluctuation de la productivité.

Conformément aux normes internationales de délivrance de passeports, on a investi énormément de capital dans l'automatisation de la délivrance de passeports en 1994. Le système automatisé de production et de délivrance de passeports, IRIS, en est le résultat. Le système a d'abord été introduit dans deux bureaux régionaux en 1999 et sa mise en oeuvre sera effectuée partout au pays d'ici peu. On ne bénéficiera pas des avantages que comporte ce système avant que les demandes de renouvellement de passeports ne soient présentées et, par conséquent, la productivité est à la baisse. Comme les passeports sont valables pour une période de cinq ans, on attend les premières demandes de renouvellement en 2003-2004.

## Services spéciaux

En 1999, le Bureau des passeports a commencé à offrir le service express (en moins d'une journée ouvrable) et moyennant des frais supplémentaires. Maintenant offerts dans 11 bureaux régionaux, ces services ont été mis en œuvre pour répondre à la demande de la clientèle qui souhaitait des délais de livraison plus courts. Seuls les requérants qui se présentent en personne peuvent profiter des services urgents et express.

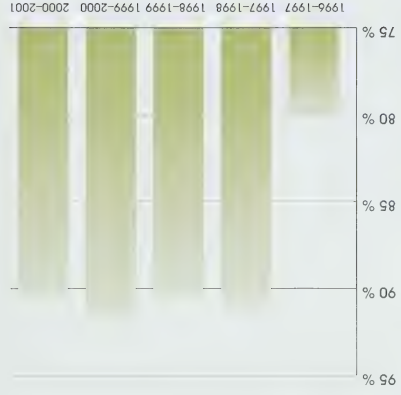
Par ailleurs, un service d'urgence est offert en dehors des heures d'ouverture en cas de maladie ou de décès dans la famille immédiate. D'autres circonstances spéciales peuvent aussi justifier une demande d'urgence; le requérant doit alors fournir une preuve documentaire de la situation d'urgence, telle qu'un billet d'avion, et sa demande de passeport doit répondre à tous les critères d'admissibilité.

Un voyageur canadien qui perd son passeport à l'étranger peut obtenir un passeport d'urgence dans une mission canadienne.

## Centres d'appel

On peut composer le numéro sans frais du Bureau des passeports (1 800 567-6868) depuis n'importe où au Canada. Le système de convergence téléphonique automatique (CTI) offre un service de réponse téléphonique automatisé et achemine les appels au centre d'appel de la région d'origine de la personne. Les régions d'Ottawa-Hull, de Montréal, de Surrey et de Toronto ont, pour leur part, un numéro local.

## Proportion des appels auxquels le système CTI a répondu



Cette année, le Bureau des passeports a répondu à 2 136 261 appels, y compris 1 189 234 appels locaux. Quatre centres d'appel répondent aux communications en provenance du Canada et des États-Unis. Le centre d'appel de la région de la capitale nationale compte 20 lignes et répond aux appels des États-Unis. Le centre d'appel de l'Ontario, situé à Toronto, a 28 lignes. Celui de l'Est, qui se trouve à Montréal, en compte également 28 et répond aux appels du Québec, du Nouveau-Brunswick, de la Nouvelle-Écosse, de l'Île-du-Prince-Édouard, de Terre-Neuve et du Labrador. Le Centre d'appel de l'Ouest, situé à Surrey, en Colombie-Britannique, a 29 lignes et répond aux appels de la Colombie-Britannique, de l'Alberta, de la Saskatchewan, du Manitoba, du Yukon, des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut.

Le nombre de lignes n'a pas changé depuis la mise en œuvre des services, mais on songe à l'augmenter au cours de l'exercice financier 2001-2002.

Il est également possible de faire une demande de passeport par la poste. Une fois que notre bureau a reçu la demande et tous les documents d'appui, nous

### Service des demandes reçues par la poste

Comprend les demandes reçues par la poste:		
CANADA	1 803 697	100 %
Ouest	425 576	23,50 %
Ontario	621 642	34,50 %
Est	369 437	20,50 %
Centre	388 042	21,50 %
<b>Passerports ordinaires - par région</b>		

Le graphique ci-dessous montre le nombre de passeports délivrés dans chaque région cette année.

visons un délai de livraison de 10 jours. Les passeports sont livrés aux requérants par Xpresspost. Nous estimons que nous avons traité plus de 90 p. 100 des demandes reçues par la poste dans un délai de moins de 10 jours, ce qui constitue une baisse par rapport à l'année précédente, baisse causée par une demande anormalement élevée qui a occasionné un retard d'un mois au traitement de ces demandes au début de 2001. Ce retard a été rattrapé en trois semaines et la durée de traitement a été réduite à huit jours. Nous avons respecté notre délai de livraison de 10 jours pour le reste de l'année.

Les demandes soumises par des Canadiens et Canadiennes habitant aux États-Unis sont habituellement traitées en moins de huit jours ouvrables, sans compter le temps de livraison par la poste ou par service de messageries. Les passeports sont expédiés aux adresses américaines par FedEx Canada.

# NOS NORMES DE SERVICE ET NOTRE RENDEMENT

Le Bureau des passeports vise à traiter les demandes dans les plus brefs délais. Les

demandes qui sont déposées en personne

profitent du service le plus rapide. Les Canadiens

et Canadiennes peuvent déposer leur demande

de passeport en personne à l'un de nos

29 bureaux régionaux, de St. John's, à Terre-

Neuve, jusqu'à Victoria, en Colombie-Britannique.

## Service au comptoir

Environ 85 p. 100 de tous les passeports sont délivrés

à des requérants qui ont déposé leur demande en

personne. Notre objectif est de leur délivrer un

passeport dans les cinq jours ouvrables suivant la

présentation de leur demande dûment remplie et de

tous les documents d'appui. En 2000-2001, 93,3 p. 100

des clients qui ont déposé leur demande en personne

ont obtenu leur passeport dans les cinq jours

ouvrables, soit une baisse de quatre points de

pourcentage par rapport

à l'année précédente. Un

volume de demandes

accru a fait augmenter le

délai de traitement et a

contribué à une baisse

du rendement.

## Bureaux régionaux

Le Bureau des passeports cherche à réduire le temps d'attente dans tous ses comptoirs à 45 minutes, et ce, 95 p. 100 des jours ouvrables. Nous arrivons actuellement à servir 70 p. 100 de nos clients dans ces délais.

Le Bureau des passeports exploite 29 bureaux

administrés par quatre directions régionales : les

Opérations de l'Est desservent la clientèle du Québec

et des provinces de l'Atlantique; les Opérations de

l'Ontario desservent l'Ontario; les Opérations de

l'Ouest desservent les provinces des Prairies et la

Colombie-Britannique; les Opérations centrales

s'occupent des demandes reçues par la poste de

partout au Canada et aux États-Unis, ainsi que des

clients qui se présentent en personne dans la région

de la capitale nationale.

Les requérants des régions du Nord du Canada —

Yukon, Territoires du Nord-Ouest et Nunavut —

peuvent envoyer leurs

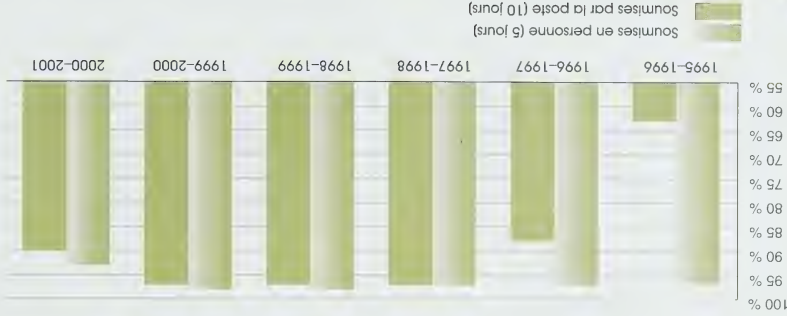
demandes par la poste

ou par l'entremise de

leur député fédéral.

Les Canadiens et Canadiennes peuvent déposer leur demande de passeport en personne à l'un de nos 29 bureaux régionaux

**Délai de traitement des demandes**  
Pourcentage de demandes traitées en moins de 5 jours et en moins de 10 jours



Soumises en personne (5 jours)  
Soumises par la poste (10 jours)

Passaports ordinaires	1 658 081	1 803 697	8,07
Passaports d'affaires	12 886	14 440	10,76
Passaports spéciaux	4 575	8 814	48,09
Passaports diplomatiques	1 659	1 692	1,95
Certificat d'identité	989	861	-14,87
Titres de voyage pour réfugiés	4 481	5 615	20,2
TOTAL	1 682 671	1 835 119	8,31

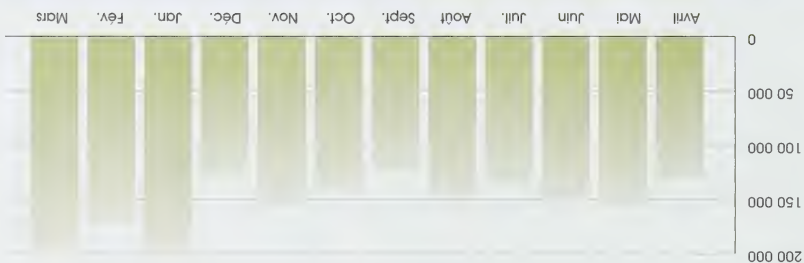
Délivres dans des missions à l'étranger

Passaports ordinaires	72 487	67 849	-6,84
Passaports d'affaires	11 322	10 598	-6,84
Passaports spéciaux	70	66	-6,84
Passaports diplomatiques	421	394	-6,84
Certificats collectifs	0	0	0
Lingence	994	930	-6,84
Lettres de présentation	0	0	0
TOTAL	85 294	79 836	-6,84

Délivres à l'échelle mondiale

Passaports ordinaires	1 730 568	1 871 546	7,53
Passaports d'affaires	24 208	25 038	3,31
Passaports spéciaux	4 645	8 880	47,69
Passaports diplomatiques	2 080	2 086	0,29
Certificat d'identité	989	861	-14,87
Titres de voyage pour réfugiés	4 481	5 615	20,2
Lingence	994	930	-6,84
Certificats collectifs	0	0	0
Lettres de présentation	0	0	0
TOTAL	1 767 965	1 914 955	7,68

Passaports délivrés au Canada en 2000-2001



L'éventail des requérants va des jeunes voyageurs avec leur sac à dos qui s'aventurent pour la première fois à l'extérieur du pays jusqu'aux retraités qui ont beaucoup voyagé et qui retournent à leurs destinations de vacances préférées. On retrouve aussi des gens d'affaires, des jeunes mariés en voyage de noces, des diplomates et des personnes en deuil qui se rendent aux funérailles de leur famille.

La demande pour des passeports canadiens a fluctué au fil des ans; le climat financier, la stabilité politique internationale et même les conditions météorologiques au pays sont autant de facteurs qui exercent une influence. La demande de passeport pour une année donnée varie également d'un mois à l'autre. En règle générale, elle augmente durant les mois d'hiver, puisque la population canadienne cherche à profiter de climats plus cléments.

Répondre aux besoins de notre clientèle  
Tout citoyen canadien peut faire une demande de passeport.



Notre site Web et notre numéro sans frais sont accessibles 24 heures sur 24, sept jours par semaine.

Cette année, le Bureau des passeports a délivré quelque 1,83 million de documents de voyage, soit une augmentation de 9 p. 100 par rapport à l'année précédente.

Le passeport spécial est délivré à la famille des fonctionnaires qui voyagent aux frais de l'État. Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international détermine quelles personnes sont admissibles aux passeports spéciaux. Bien que les passeports diplomatique et spécial soient valides pendant cinq ans, leurs titulaires n'y ont plus droit dès que leurs fonctions officielles prennent fin.

Les missions diplomatiques et consulaires du Canada peuvent délivrer des passeports d'urgence, au nom du Bureau des passeports, à des Canadiens ou Canadiennes en détresse à l'étranger.

## Types de documents

Nous offrons tous nos services en français et en anglais. Les personnes malentendantes peuvent profiter de nos services ATS. On peut se procurer des demandes de passeport à nos 29 bureaux, à tous les comptoirs postaux ou à partir de notre site Web ([www.ppt.gc.ca](http://www.ppt.gc.ca)). Les formulaires sont aussi imprimés en braille et offerts en format numérique pour les personnes qui ont une déficience visuelle.

Pour répondre aux besoins de voyage variés de notre clientèle, nous délivrons sept types de documents de voyage.

- Le passeport de 24 pages qui a une couverture bleu marine est délivré à des Canadiens et Canadiennes pour leurs déplacements d'affaires ou d'agrément. Il représente 98 p. 100 de tous les documents de voyage que délivre le Bureau des passeports.
- Le passeport de 48 pages a la même apparence que celui de 24 pages, sauf qu'il comporte davantage de pages pour répondre aux besoins des grands voyageurs, comme les gens d'affaires.
- Le passeport diplomatique est délivré aux diplomates canadiens, aux hauts fonctionnaires du gouvernement, aux courtiers diplomatiques et aux citoyens délégués à des conférences diplomatiques ou internationales. Il est également délivré à des députés et à d'autres personnes représentant le gouvernement du Canada à des fonctions officielles.

Les certificats d'identité sont délivrés à des immigrants de cinq ans.

Les certificats d'identité sont délivrés à des immigrants de cinq ans et qui sont apatrides ou incapables d'obtenir un document de voyage de leur pays d'origine. Un certificat d'identité permet aux titulaires d'entrer dans tous les pays précisés dans le document et est valable pour au moins une année, mais au plus deux. Il est toutefois possible d'obtenir des prolongations d'une année jusqu'à un maximum de trois ans.



## Sécurité et intégrité du passeport

Les Canadiens et Canadiennes effectuent environ quatre millions de voyages à l'étranger par année. Ils font aussi annuellement quelque 14 millions de voyages d'une journée vers les États-Unis, dont 2,5 millions par affaires. Dans une large mesure, la liberté relative dont jouit la population

canadienne qui franchit des frontières internationales est attribuable à la haute estime dont jouit le passeport canadien. Par conséquent, l'intégrité de ce document de voyage est

cruciale pour le Bureau des passeports. Nous veillons scrupuleusement à ce que tous les documents de voyage canadiens soient conformes ou supérieurs aux normes visant le format, la délivrance et l'intégrité des documents de voyage internationaux.

Heureusement, le livret de passeport est doté de mesures de sécurité cachées. Par ailleurs, nos examinateurs sont formés pour déceler les demandes frauduleuses.

volés. Par ailleurs, nous participons à des congrès internationaux pour concevoir des stratégies visant à déprimer et à prévenir l'usage de documents de voyage frauduleux.

Notre structure, nos politiques, nos processus, nos communications, notre formation et nos services à la clientèle sont tous conçus de façon à veiller à la sécurité des documents de voyage. Pour se tenir au fait des questions de sécurité internationale, le Bureau des passeports maintient des relations de travail avec l'Organisation de l'aviation civile internationale et l'Organisation internationale de normalisation. Par ailleurs, notre section Sécurité, Politiques et Admissibilité offre des services de consultation à d'autres ministères sur la sécurité de leurs documents.

## Le passeport canadien

Huit millions de passeports canadiens valides sont actuellement en circulation. Cette année, le Bureau des passeports a délivré quelque 1,83 million de documents de voyage, soit une augmentation de 9 p.100 par rapport à l'année précédente. Il délivre en moyenne 870 passeports par heure ouvrable.

## Service à la clientèle

Nous servons la population canadienne à partir de 29 bureaux, qui sont ouverts au moins 7,5 heures par jour. Les bureaux de certaines grandes villes sont ouverts 9,5 heures par jour.

Pour caractériser les imposteurs et l'usage frauduleux de passeports, tous les titulaires d'un passeport doivent en signaler la perte ou le vol à la police et au Bureau des passeports. En étroite collaboration avec Interpol, le Bureau des passeports utilise un système pour retracer et signaler les documents perdus ou

le contrefait. sous un faux nom, altère un livret de passeport ou lorsqu'un imposteur tente d'obtenir ce document de choix pour les personnes qui veulent abuser des privilèges qu'il confère. Il y a fraude de passeport

Heureusement, le livret de passeport est doté de mesures de sécurité cachées. Par ailleurs, nos examinateurs sont formés pour déceler les demandes frauduleuses.

En 1990, dans le but d'améliorer le service à la

personne canadienne, l'administration a voulu

à donné au Bureau des passeports le statut

d'organisme de service spécial du ministère

des Affaires étrangères et du Commerce interna-

tional. Ce statut permet au Bureau des passeports

de fonctionner comme une entreprise privée.

Le Bureau finance entièrement ses activités

grâce aux droits perçus pour la délivrance des

passeports et des autres documents de voyage.

Il ne reçoit pas de fonds publics.

## Notre mandat

En 1988, le secrétariat d'État aux Affaires étrangères

(aujourd'hui le ministère des Affaires étrangères et

du Commerce international) a défini le Décret sur les

passeports canadiens, dans lequel il charge le Bureau

des passeports de la délivrance, de la révocation, de

la retenue, de la récupération et de l'utilisation des

passeports. Le Bureau des passeports donne par

ailleurs des conseils aux missions qui délivrent des

passeports à l'étranger et s'occupe de toutes les ques-

tions relatives aux documents de voyage canadiens.

## Notre mission

Notre objectif fondamental consiste à faciliter les

déplacements des Canadiens et des Canadiennes en

délivrant des documents de voyage respectés dans le

monde entier. Les alliances que nous formons avec

d'autres organismes gouvernementaux soutiennent

nos efforts pour fournir des services et des pièces

d'identité sûrs.

## Notre vision

Nous voulons être un modèle exemplaire de réussite

et d'efficacité de prestation de services au sein

du gouvernement.

## Nos valeurs

### Compétence

Nous recrutons, embauchons et formons des gens en

tenant compte de leurs compétences. Nous encourageons

le maintien de normes élevées de rendement

et reconnaissons les réalisations de notre personnel.

Nous obtenons des résultats grâce à nos saines

pratiques de gestion.

### Intégrité

Nous maintenons un système de délivrance de

passeport dont les processus sont sains, dont le

personnel est fiable, et qui nous permet de délivrer

des documents de voyage reconnus et respectés à

l'échelle internationale.

### Excellence du service

Nous demandons à la population canadienne à

quels services elle s'attend et nous tentons de combler

et même de dépasser ses attentes.

## Nouvelle structure

### de direction

Le Bureau a changé sa structure pour simplifier la

prise de décisions et accroître la responsabilisation.

Un comité exécutif réduit est responsable des poli-

tiques, de la planification stratégique, de l'efficacité

du fonctionnement et des finances. Il est composé

du président-directeur général, du coordonnateur

des opérations, des directeurs des sections Services

financiers et administratifs, Sécurité, Politiques et

Admissibilité, Service de gestion, et du Secrétaire.

Un comité de gestion, composé des directeurs opéra-

tionnels, de deux directeurs régionaux et des chefs

de services de soutien, assure une représentation

équitable des fonctions. Il supervise la mise en vigueur

des décisions du comité exécutif, formule des recom-

mandations pour améliorer des processus et veille à

l'atteinte des objectifs de rendement du Bureau.

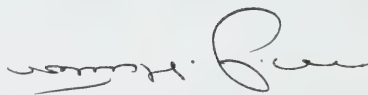
Toujours en route vers l'avenir, le Bureau des passeports rendra bientôt tous ses formulaires disponibles en format électronique dans Internet.

Le Bureau des passeports a aussi entrepris plusieurs initiatives visant à améliorer le service. Notre nouveau système Q-Matic classe efficacement les types de demandes selon un ordre de priorité afin de réduire le temps d'attente des clients. Déjà installée dans quelques bureaux, ce système donne des résultats qui nous ont convaincus de le mettre en œuvre dans tous les bureaux régionaux avant la fin de l'an prochain. Par ailleurs, notre partenariat avec la Société canadienne des postes constitue une autre façon de faciliter le processus de demande de passeport. En effet, certains comptoirs postaux sont devenus agents réceptonnaires des demandes de passeports, ce qui nous a permis d'accroître notre nombre de points de service partout au pays.

En 1999, l'étude de KPMG sur la régie externe recommandait une révision de la structure organisationnelle du Bureau des passeports. Nous avons par conséquent restructuré notre comité exécutif et formé un comité de gestion. Ces deux groupes constituent des moteurs positifs et tournés vers l'avenir qui nous donnent une nouvelle orientation et nous guident vers une décennie fort prometteuse.

Il est facile de dire que notre succès est attribuable au rendement exceptionnel de notre personnel, mais la façon dont il a réagi aux situations de crise que nous avons connues en 2000-2001 montre jusqu'à quel point le Bureau des passeports lui est redevable. L'empressement dont les employés et employées font preuve lors de la résolution de problèmes confirme que les piliers de notre organisation sont bel et bien les gens qui y travaillent. Le succès de notre organisation repose sur les membres de son personnel et je tiens à remercier chacun et chacune d'entre eux au nom du Bureau des passeports pour leur inlassable dévouement et leur indéfectible soutien.

*Le président-directeur général,*



Michael J. Hutton

Même si la Terre continue de tourner au même rythme, on dirait que ses habitants, eux, se déplacent plus rapidement. En effet, la technologie a accéléré notre rythme de vie, mais heureusement, la vitesse n'est pas son seul avantage. Comme vous pourrez le lire dans les prochaines pages, le Bureau des passeports a déjà entrepris une ambitieuse démarche pour adopter de nouvelles technologies de traitement d'images et de gestion de l'information. Une fois qu'elles seront mises en œuvre, ces technologies se traduiront par des services encore plus pratiques pour la population canadienne et par des documents de voyage canadiens dont l'intégrité sera accrue. La route a été semée d'embûches et nous sommes encore loin du but, mais nous sommes bien engagés et ne rebrousserons pas chemin.

*Michael J. Hutton, Président-directeur général*



Notre clientèle appuie cette initiative. Elle veut que nous allions de l'avant avec les améliorations que le Bureau des passeports a apportées et s'attend à pouvoir obtenir rapidement et sans encombre des documents de voyage canadiens dont l'intégrité ne soit pour autant compromise. Le lancement des formulaires de demande de passeport en ligne a facilité l'accès pour tout le monde, particulièrement pour les Canadiens et les Canadiennes habitant des régions éloignées. Toujours en route vers l'avenir, le Bureau des passeports rendra bientôt tous ses formulaires disponibles en format électronique dans Internet. Par ailleurs, nous continuons d'améliorer notre système automatisé de délivrance de passeports (IRIS) et d'enquêter sur des façons de perfectionner la sécurité afin de pouvoir offrir des services de passeport entièrement en ligne.

Comme c'est souvent le cas pour les nouvelles technologies, la courbe d'apprentissage est plus raide que nous ne l'avions prévue. Il a fallu transformer plusieurs fois IRIS pour l'adapter à nos critères et pour en faciliter l'utilisation par le personnel. La mise en œuvre du système IRIS a été rendue possible grâce à des efforts concertés de notre part pour aller de l'avant. Les avantages qu'il procure en bout de ligne sont incontestables, tant pour le personnel que pour les voyageurs. Ce système électronique nous permettra de centraliser la production des livrets de passeport à partir de renseignements et de photos transmis par voie électronique depuis nos bureaux régionaux. Par conséquent, le délai de délivrance sera raccourci et la sécurité du passeport sera améliorée.

# TABLE DES MATIÈRES

2164

2	Message du président-directeur général
4	L'organisation
5	Nos produits et services
8	Nos normes de service et notre rendement
12	Nos réalisations stratégiques
14	Points saillants de 2000-2001
18	Nouveaux défis
19	Notre personnel
20	Rendement financier
22	États financiers
31	Points de service au Canada

Cette publication peut être visualisée ou imprimée en PDF à l'adresse suivante : [www.ppt.gc.ca](http://www.ppt.gc.ca)

Il est possible d'obtenir des exemplaires de ce rapport

en composant le numéro de téléphone

(613) 946-9244 (région d'Ottawa-Hull),

ou en écrivant à l'adresse suivante :

Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

Bureau des passeports

Communications

Ottawa (Ontario) K1A 0G3

N° de catalogue : E77-2001

ISBN : 0-662-66053-6

© Travaux publics et Services gouvernementaux Canada





EN ROUTE VERS L'AVENIR

RAPPORT ANNUEL 2000 - 2001

BUREAU DES PASSPORTS









3 1761 11552605 5

